



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI S PRACÍ NA DÁLKU**

SATISFACTION OF EMPLOYEES WITH TELEWORKING IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Markéta Zachařová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Markéta Zacharová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti s prací na dálku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zjištění míry spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti s prací na dálku a následné předložení návrhů ke zvýšení této spokojenosti.

Základní literární prameny:

DUDOVÁ, Radka, 2008. Nové šance a rizika: Flexibilita, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 308 s. ISBN 978-80-7330-138-5.

FRIED, Jason a HANSSON, David, 2014. Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná. Jan Melvil Publishing, 248 s. ISBN 978-80-87-27099-8.

NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin, 2008. Personální management. Praha: VŠEM, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

STRIŠŠ, Josef; KUBINA, Milan a LENDEL, Viliam, 2010. Základy teleworkingu a telemarketingu. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 128 s. ISBN 978-80-7314-215-5.

TOTH, Daniel, 2010. Personální management. Praha: Powerprint, 474 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

WALTERS, David, 2007. Konečná verze kurzu "Základy teleworkingu pro znevýhodněné osoby". Praha: ČVUT. ISBN 978-80-01-03810-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je zjištění spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti s prací na dálku. V první části práce jsou definovány pojmy, které souvisí s prací na dálku z teoretického hlediska. Druhá část obsahuje informace o samotné společnosti spolu s analýzou spokojenosti zaměstnanců s tímto typem práce. Ve třetí části práce jsou poté navržena možná opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Abstract

The subject of this diploma thesis is to define the satisfaction of employees with teleworking in a selected company. The first part of the thesis defines the terms related to telework from a theoretical point of view. The second part contains information about the company itself and analysis about employee satisfaction with this type of work. The third part proposes measures which aim to increased employee satisfaction.

Klíčová slova

Práce na dálku, práce z domova, komunikace, zaměstnanec, spokojenost

Key words

Telework, homework, communication, employee, satisfaction

Bibliografická citace

ZACHAŘOVÁ, Markéta. *Spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti s prací na dálku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133165>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho ochotu, vedení, konzultace, odborné připomínky a spolupráci při zpracování této diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům za trpělivost a velkou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Spokojenost zaměstnanců	12
1.1.1 Pracovní spokojenost	13
1.1.2 Work-life balance	14
1.2 Práce na dálku	15
1.2.1 Zavádění práce na dálku	17
1.2.2 Teleworking/homeworking.....	18
1.2.3 Výhody/nevýhody.....	20
1.2.4 Teleworker	25
1.2.5 Práce vhodná pro teleworking	26
1.2.6 Technologie	27
1.3 Komunikace	27
1.3.1 Interní komunikace	28
1.3.2 Typy komunikace	29
1.3.3 Komunikační kanály	32
1.3.4 Špatná komunikace	33
1.3.5 Představy manažera/zaměstnance.....	34
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
2.1. Představení společnosti	35
2.1.1 Společnost v době pandemie.....	37
2.2. Dotazníkové šetření.....	39
2.2.1 Popis sběru dat.....	39
2.2.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.....	40

2.2.3	Shrnutí dotazníkového šetření	67
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	70
3.1	Komunikace	70
3.1.1	Porady v rámci společnosti	71
3.1.2	Hodnocení přímého nadřízeného	71
3.1.3	Porady v rámci týmu	73
3.2	Příspěvek na internetové připojení a energie	74
3.2.1	Internetové připojení	74
3.2.2	Energie	75
3.2.3	Společné náklady za internetové připojení a energie	75
3.3	Pořízení nových sluchátek pro operátory	76
3.4	Poskytnutí kancelářských židlí a notebooků	77
3.5	Shrnutí návrhů	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM GRAFŮ	85
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat spokojeností zaměstnanců s prací na dálku ve společnosti Comdata Czech a.s. Tato společnost je na trhu již dvacet let. Po celé České republice má devět servisních center a 1 200 zaměstnanců, kteří obsluhují jak místní zákazníky, tak i klienty mezinárodních společností. Již dlouhou dobu udává trendy v outsourcingu a péči o zákazníky.

V dnešní době je velmi důležité mít správně nastavené podmínky, za kterých lze práci na dálku provozovat. Musí být dostupné technické zabezpečení, zaměstnanec musí vědět, co je cílem jeho práce a jak se k němu má dostat. Komunikace se odehrává převážně ve virtuálním prostředí a motivaci si musí každý zaměstnanec najít sám.

Práce bude rozdělena do tří částí. V té první bude rozebrána práce na dálku z teoretického hlediska. Budou zde vysvětleny pojmy spojené s prací na dálku, její výhody a nevýhody a také pracovní spokojenost zaměstnanců. Dále bude také zpracována problematika komunikace, která je velmi úzce spojena s prací na dálku, její typy, komunikační kanály či špatná komunikace.

Další část práce bude obsahovat nejprve představení společnosti. Poté bude využit dotazníkový průzkum ohledně spokojenosti zaměstnanců s prací na dálku. V tomto průzkumu jde zejména o zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací a prací na dálku. Tento dotazník bude obsahovat jak otevřené, tak uzavřené otázky, na které budou zaměstnanci prostřednictvím dotazníku odpovídat.

Ve třetí části práce budou poté navržena opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s prací na dálku. Jako podklad pro tyto návrhy budou sloužit výsledky z provedeného dotazníkového šetření, které bude provedeno ve druhé části práce.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců s prací na dálku ve společnosti Comdata Czech a.s.

K dosažení tohoto cíle bude využit dotazník, který bude rozeslán všem zaměstnancům této společnosti. Na základě tohoto dotazníku je poté možné vyjádřit spokojenost zaměstnanců v jednotlivých oblastech práce na dálku. Lze vyjádřit hlavní výhody a nevýhody, a také spokojenost s komunikací. K dosažení hlavního cíle je nejprve potřebné zvolit si dílčí cíle, které jsou nezbytnou součástí pro zpracování diplomové práce.

Prvním dílčím cílem je zpracování teoretické části, ve které budou rozebrány jednotlivé pojmy spojené s prací na dálku. Zejména jde o vymezení pojmu teleworking, homeworking, jejich výhod a nevýhod. Také je zde vysvětlen pojem teleworker. Dále způsoby práce vhodné pro teleworking a technologie, které je nutné využívat. Poté je vysvětlena zejména interní komunikace, její typy, špatná komunikace, a také jaké jsou představy manažera a zaměstnance.

Druhý dílčí cíl obsahuje nejprve samotné představení společnosti, její historii, předmět podnikání a odvětví, ve kterém společnost působí. Následuje již samotné dotazníkové šetření. Díky tomuto dotazníku se ukáže jasný obraz o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací na dálku a s komunikací. V případě nespokojenosti zaměstnanců v nějaké z těchto oblastí je poté navrženo opatření, které by vedlo ke zvýšení této spokojenosti.

Poslední dílčí cíl vychází z předchozích částí a jsou zde shrnuty hlavní poznatky z předešlého dotazníkového šetření. Při nalezení problému jsou navržena společnosti případná řešení a návrhy pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce se zabývá teoretickou podstatou práce na dálku a dále komunikací zaměstnanců, která je pro tento způsob práce klíčová. Tyto poznatky budou poté sloužit jako základ pro vypracování analytické části diplomové práce.

1.1 Spokojenost zaměstnanců

Aby organizace byly schopny pokračovat v současném vysoce konkurenčním obchodním světě, je nutné využít dva hlavní faktory, které stojí při zajišťování této konkurenceschopnosti. Mezi tyto faktory patří zejména spokojenost zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl zajistit vhodné pracovní prostředí, školení zaměstnanců a zavést správnou strukturu, která jim umožní snadnou práci. Dalším důležitým faktorem je komunikace. Ta se používá k vedení a dobrému využití zdrojů v organizaci. Pokud se ve společnosti dobře využije komunikace, lépe se řeší mnoho výzev, které snižují fluktuaci zaměstnanců v důsledku nedostatečné spokojenosti (Abolade, 2020).

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má každá společnost k dispozici. Celková spokojenost zaměstnanců vede ke zlepšování pracovních vztahů, zvyšování firemní kultury, produktivity práce, a tím také k rozvoji samotné společnosti (Filip, 2019, s. 68).

Dle mého názoru si však i v dnešní době mnoho společností neuvědomuje, jak jsou pro ně zaměstnanci důležití a dávají na první místo pouze zákazníky.

Společnosti, u kterých zaměstnanci uvádějí vysoký stupeň spokojenosti se zaměstnáním, mají i nejspokojenější zákazníky. Cílem stabilizace zaměstnanců je udržet si zejména ty, na kterých má společnost dlouhodobý zájem. Ta se obecně posuzuje na základě fluktuace klíčových zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců se zjišťuje pomocí průzkumů spokojenosti. Ty probíhají zejména formou dotazníkových šetření, ve kterých se zjišťuje:

- souhlas s důležitými rozhodnutími a jejich podpora,
- přesvědčení o vykonávání smysluplné práce,
- přístup k informacím umožňujícím vykonávat smysluplnou práci,

- aktivní podpora tvořivosti a iniciativy,
- stupeň podpory od nadřízených,
- celková spokojenost s organizací, pocit sounáležitosti a hrdost na organizaci (Folwarczná, 2010, s. 184).

Mnoho dnešních společností se snaží vytvářet podmínky pro to, aby mohli zaměstnanci snadno sladit pracovní a soukromý život. K tomu může sloužit také práce na dálku. Tento způsob organizace práce zlepšují zdraví a pohodu zaměstnanců při práci. Práce z domova má však také i své negativní stránky. Mezi ty patří to, že domácí prostředí zaměstnance často rozptyluje, chybí jim interakce s kolegy a mají pocit, že rodina nebere jejich práci vážně (Nenadál, 2018, s. 207).

1.1.1 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost je na jedné straně uváděn jako kritérium pro hodnocení personální politiky v organizaci a z tohoto důvodu je také uváděna přímá úměrnost – čím lépe se společnost o své zaměstnance stará, tím je větší jejich spokojenost. Na straně druhé je potřeba rozlišit spokojenost ze smysluplné práce, pocit naplnění a také radosti z vlastního uplatnění a poté odlišnou stránku, která znamená sebeuspokojení ve smyslu „mě to stačí“, není potřeba se více namáhat (Provazník a Komárková, 1996, s. 137).

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Je také významným aspektem řízení organizace a souvisí s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací se společností atd. Závisí na uspokojování potřeb zaměstnanců. Zaměstnanec s vysokou pracovní spokojeností si také udržuje pozitivní postoj ke své práci (Kocianová, 2010, s. 34).

Doposud se však nepodařilo jednoznačně prokázat pozitivní souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. To vedlo ke zkoumání vztahu mezi výkonem a faktory, které zvyšují tuto spokojenost a k vytvoření vzorce „skóre motivačního potenciálu“, který je vyjadřován jako součin:

- smysluplnosti práce,
- samostatnosti, kterou má zaměstnanec při plnění úkolů (dosahování cílů),
- zpětné vazby (Tureckiová, 2009, s. 23).

Z tohoto vyplývá, že je velmi důležité, aby vedení společnosti znalo, jaká je spokojenost jejich zaměstnanců s určitými aspekty práce. V této době je hlavním tématem práce z domova nebo na dálku. Většina zaměstnanců nemá s tímto typem práce zkušenosti, nicméně pracovat na dálku bylo v době pandemie nezbytnou součástí. Ani zaměstnanci, ani společnost se nemohli dopředu připravit a museli improvizovat za těchto těžkých podmínek. Proto je důležité znát spokojenost zaměstnanců právě s tímto typem práce a také s komunikací, která je zásadně odlišná od komunikace, která ve společnosti probíhala za normálních podmínek. Vše se řeší online a komunikace i pracovní podmínky se tímto ztížily.

V praxi se zjišťuje obvykle míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s dílčími stránkami práce a také s jejich celkovou spokojeností. K ověření této úrovně spokojenosti se využívají dotazníky a řízené rozhovory. Prostřednictvím nich zaměstnanec na určité škále vyjadřuje míru své spokojenosti ve zkoumané oblasti (Provazník, 1997, s. 141).

Pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za kterých je vykonávána. Je proto nutné přizpůsobit metodiku tak, aby informace, které zaměstnanci poskytují, byly co nejpravdivější. Předpokladem, který vede k úspěchu, je vysvětlení důvodu, proč se právě tato spokojenost zkoumá a proč je důležité, aby zaměstnanci odpovídali pravdivě (Provazník a Komárková, 1996, s. 146, 147).

Pro účely této diplomové práce je dotazník sestaven na dílčí stránku spokojenosti zaměstnanců. Nezabývá se tedy celkovou spokojeností, ale pouze spokojeností s prací na dálku a komunikací, která je pro tento způsob práce klíčová.

1.1.2 Work-life balance

V poslední době se projevuje velmi výrazný zájem o problematiku sladování pracovního a soukromého života. Tento termín je překládán jako rovnováha mezi prací a soukromým životem. Poměr mezi prací a osobním životem je významným faktorem života. Optimální rovnováha práce a mimopracovního života je vždy individuální (Kocianová, 2012, s. 105).

Pojem rovnováha mezi pracovním a soukromým životem se často používá v kontextu přetížených zaměstnanců, rodinných problémů a udržení lidí „generace Y“. Nedostatek

této rovnováhy je považován za problém jak pro jednotlivce, tak pro organizaci. Samotný termín work-life balance má zajímavé důsledky. Znamená to, že když pracujeme, nežijeme? Nebo život mimo formální zaměstnání nezahrnuje žádnou práci? Realita je taková, že s moderními technologiemi a moderními způsoby života se oba světy značně překrývají. Například schopnost zpracovávat e-maily doma po večeri s rodinou lze považovat za výhodu nebo za narušení rodinného času (Abbot, 2013).

Jde o široké pojetí přístupu k životu, jelikož poukazuje na nutnost sebereflexe, která je důležitá pro pochopení příležitostí v obou sférách života. Pomáhá zjistit, kdy lze preferovat práci (kariéru, ambice) a život (rodinu, zdraví, volný čas, koníčky, zájmy). Zaměstnavatelé začali na potřeby svých zaměstnanců reagovat různými benefity, jako je například možnost práce z domu, zkrácení páteční pracovní doby, práce na částečný úvazek apod. Tím dávají zaměstnanci najevo, že pro ně nejsou pouze pracovní silou, ale zejména člověkem s jeho zájmy a potřebami (Lahnerová, 2012, s. 76,77).

Při práci na dálku, potažmo z domova, se lépe sladuje pracovní a soukromý život. Zaměstnanec šetří čas například cestováním do práce a může se některým věcem věnovat během celého dne. Utužují se vztahy například s dětmi, které nechodí do školy a jsou na distanční výuce.

1.2 Práce na dálku

Mění se povaha práce směrem k práci založené na znalostech, spojená s globalizací trhů, výrobků a zdrojů včetně pracovní síly, s sebou také přinesla nové podoby práce. Zejména zavádění nových informačních a komunikačních technologií (ICT), nabídlo celou škálu nových příležitostí v organizaci práce. Tyto příležitosti s sebou přinesly změny v organizačních strukturách, pracovních smlouvách, a také v místu a době výkonu práce či povaze práce samotné. Jedním z těchto nových způsobů práce umožněných prostřednictvím počítačových technologií a telekomunikačních technologií je teleworking. Organizacím to umožňuje fungovat ve virtuálním světě, kde mohou být zaměstnanci rozmístěni globálně (Walters, 2007, s. 56).

Ještě v nedávné době by nebyla práce na dálku možná. Spojení s okolním světem nefungovalo okamžitě, komunikační technologie se začínaly teprve vyvíjet. V dnešní

době však již toto spojení není problémem, naopak je v některých situacích naprosto běžné a také zásadní.

Situace, kdy pracuje většina zaměstnanců v přesně vymezeném čase „od-do“ v prostorách společnosti, instituce, továrny atd., je minulostí. Podíl těchto pracovníků a pracovních podmínek se stále zmenšuje (byť stále převládá). V tradičních pracovních podmínkách stále roste variabilita a flexibilita zaměstnanců. Nejvýraznější změnou je vznik a také rozšíření nestandardních typů a forem pracovních činností (Duffková, 2006).

Práce na dálku může být brána jako jeden z benefitů. K dovolené navíc, odměnám, stravenkám apod. se tak již často řadí možnost pracovat na dálku. Zaměstnavatel tak dává zaměstnanci najevo, že mu věří a nepotřebuje ho neustále kontrolovat, jak tomu bývá na pracovišti.

Miliony pracovníků a také tisíce společností již objevily radosti a výhody práce na dálku. V těchto společnostech všech velikostí a také všech oborů se tento fenomén stále zvětšuje. Technologické zázemí je na výborné úrovni. Komunikovat a také spolupracovat s lidmi kdekoli a kdykoli ještě nikdy nebylo tak snadné, jako je dnes. Práce na dálku také zvyšuje jak kvalitu práce, tak i spokojenost se zaměstnáním. Jak definoval Fried a Hansson „Kancelář zbytečná“ není heslo z budoucnosti – je to současnost. (Fried, Hansson, 2014).

Práce na dálku je nejběžnější variantou distanční práce. Může být buď částečná nebo úplná. Efektivitu zajišťuje zejména produktivita samotného pracovníka, také jeho schopnost samostatné práce, dobrých komunikačních schopností a práce s výpočetní technikou (Němec aj. 2008).

Pracovat celý týden z domova nemusí být vhodné pro každého. Pokud se zaměstnavatel domluví se zaměstnancem na nějakém kompromisu, může to být výhodné pro obě strany.

U práce na dálku/z domova jde zejména o zvyšování kvality života, o získání přístupu k nejlepším lidem a dalším výhodám. Také tento způsob práce šetří náklady na kanceláře. Může se však stát, že zaměstnanec ztratí režim z původního pracoviště. Je zde větší zodpovědnost na vytvoření a dodržování pracovního rámce, proto je zde nutná vyšší úroveň osobního nasazení (Fried, Hansson, 2014).

1.2.1 Zavádění práce na dálku

Práce na dálku se samozřejmě nedá praktikovat na všech pracovních pozicích. Existují však takové pozice, které jsou pro tento způsob práce ideální. Jde především o samostatnou práci, která může zahrnovat zpracování různých informací, jako například tvorba výkazů, výzkumnou činnost, překladatelství či práce redaktorů, spisovatelů, obchodníků, programátorů, grafiků, umělců apod. Všeobecně lze tedy říct, že teleworking si lze představit jako organizaci práce, která umožní zaměstnanci provádět svoje pracovní povinnosti efektivním způsobem kdykoliv a kdekoliv (Strišš aj. 2010, s. 10).

Pokud zaměstnavatel vyžaduje od zaměstnance práci na dálku, je žádoucí, aby mu také poskytl veškeré potřebné technologie, které pro tuto práci potřebuje. Zaměstnanec musí znát výstup, který je po něm požadován a potřebuje prostředky, které mu umožní se k tomuto výstupu dostat.

S přechodem zaměstnanců na práci na dálku přichází také lokální úpravy i organizační změny. Je nutné získat souhlas zaměstnance s přeražením jeho pracovní pozice do režimu práce na dálku. S tímto přechodem souvisí otázky technického zabezpečení, kontroly práce zaměstnance, zabezpečení komunikace s nadřízenými a spolupracovníky (Strišš aj. 2010, s. 16).

S ohledem na veškeré výhody, které teleworking poskytuje, se zdá, že by mnoho zaměstnanců mohlo pracovat na dálku. Důvodů, proč tomu tak není, je mnoho. Po technologické stránce je informační bezpečnost obrovským problémem. Mnoho agentur zakazuje svým zaměstnancům odnést si domů informace, které jsou považovány za citlivé. Tato skutečnost ztěžuje, ne-li znemožňuje pracovat na zprávách nebo programech, které vyžadují soukromé přístupy a údaje. Notebooky se těžko zabezpečují a práce na dálku zvyšuje možnost odcizení informací. Je zde možnost šifrování všech dat na notebooku, nicméně nezbytné softwarové programy mohou být pro IT manažery drahé a časově náročné (Holmes, 2008).

Zaměstnavatel tak musí plně svému zaměstnanci důvěřovat a zároveň řádně zabezpečit veškeré citlivé informace. Musí se rozhodnout, zda využije nějaký zabezpečovací systém, který je dražší formou zabezpečení nebo zda využije levnější formy ochrany citlivých informací.

Je důležité vypracovat si rutinu. Práce na dálku není to samé, jako když zaměstnanec pracuje několik hodin během dovolené, víkendu nebo večera. Práce doma na plný úvazek vyžaduje více disciplíny než jen věnování několika málo hodin práci. Stejně tak jako v kanceláři musí být zaměstnanec v té době zaměřen pouze na práci. Je vhodné dodržovat pravidelný harmonogram, který si každý zaměstnanec zařídí podle svých potřeb (Nelson, 2009).

1.2.2 Teleworking/homeworking

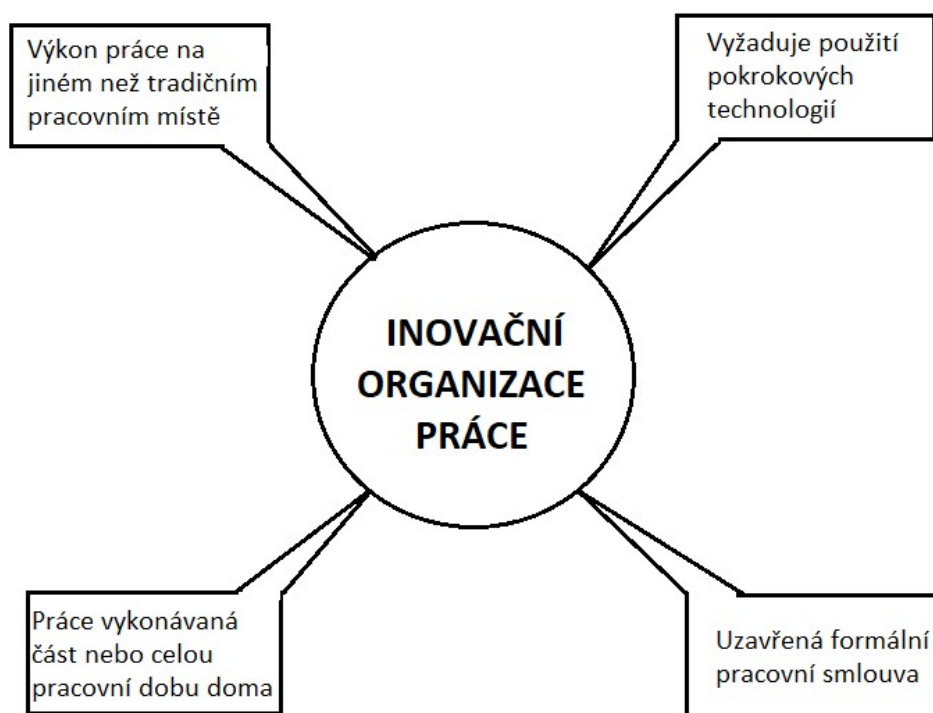
Tyto dva pojmy od sebe rozlišuje pouze místo, ze kterého je práce na dálku vykonávána. Do kategorie teleworku spadají zaměstnanci, kteří pracují čtyřicet a více procent pracovní doby z domu. Přitom využívají různé technologie jako například internet či mobilní telefon. Homework (někdy také nazýván home office) je vázán zejména na působení v místě bydliště zaměstnance. Telework poté může zaměstnanec provádět bez ohledu na to, kde se momentálně nachází. Zaměstnanci, kteří využívají oba tyto způsoby práce poté spadají do skupiny home-based telework. (Dudová, 2008)

U teleworkingu neboli práce na dálku zaměstnanec nedochází za prací na pracoviště, nýbrž plní veškeré pracovní úlohy na dálku prostřednictvím počítače, internetu a telekomunikačních technologií. Těmito technologiemi bývají často videokonference a telekonference. Tento způsob práce přináší více výhod, které vedou ke zvýšení motivace samotných zaměstnanců. Jednou z těchto výhod může být spojení práce s jinými aktivitami, případně rodinnými povinnostmi. Teleworking může být také výhodný pro zaměstnavatele, jelikož ušetří na režijních nákladech, energiích a má k dispozici flexibilního zaměstnance, který je připraven plnit zadané úkoly (Strišš aj. 2010, s. 10).

Teleworking se poté může také využívat pro zaměstnance, který nedojíždí do vzdáleného sídla společnosti, ale do podstatně bližšího telecentra, které patří společnosti jako přesunutá kancelář. Přínosem je zejména fakt, že zaměstnanci nemusí cestovat tak daleko, a tak dlouho. V budoucnosti je možné, že tato telecentra vzniknou jako veřejná. Budou mít své provozovatele, ale namísto serverů či jiného hardwaru se v nich budou dočasně „ubytovávat“ zaměstnanci různých společností a budou zde mít možnost pracovat.

Najdou zde pracovní stůl, možnost připojení notebooku či jiného zařízení, internetovou podporu atd (Toth, 2010, s. 78,79).

Strišš (2010) definoval teleworking následovně: „Teleworking představuje inovační organizaci práce vykonávanou na jiném místě, jako je tradiční pracovní místo s použitím informačních a komunikačních technologií, které umožňují zaměstnanci vykonávat pracovní úlohy efektivním způsobem bez časového nebo prostorového omezení“.



Obrázek č. 1: Vymezení pojmu teleworking
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Strišš aj. 2010, s. 13)

Homeworking by měl být vázán na působení „doma“, bez ohledu na způsob vykonávané práce. Teleworking naopak vypovídá o způsobu provádění práce bez ohledu na místo, kde tuto práci vykonává. Teleworkerem může být manažer, který se stále pohybuje v terénu například u zákazníků a odsud pracuje na dálku prostřednictvím telekomunikačních technologií. Homeworker pracuje doma a jednou za čas odnese zaměstnavateli výsledek své práce (Toth, 2010, s. 78).

Homeworking není vhodný pro extrovertní osoby, kterým vyhovuje pravidelný denní režim a také kterým nevyhovuje samostatné rozhodování, při kterých není vyžadována osobní odpovědnost (Toth, 2010, s. 85).

Práce na dálku je tedy chápána jako práce z jakéhokoliv místa. V současné době pandemie, kdy zaměstnanec nemůže pracovat odjinud než z domova, je tedy tento pojem teleworking spojen s pojmem homeworking a v této diplomové práci jsou používány oba pojmy ve stejném významu.

1.2.3 Výhody/nevýhody

Zaměstnavatel při rozhodování o zavedení teleworkingu/homeworkingu zejména sleduje ekonomické hledisko, jelikož cílem každého podnikatele je pracovat co nejefektivněji. Proto se snaží o maximální snížení nákladů, které s činností jeho společnosti souvisejí. Většina společností je závislá na lidském kapitálu, proto je jejich hlavním cílem snížení nákladů právě v tomto sektoru. Tyto náklady mohou vznikat při vybudování pracoviště pro zaměstnance, zabezpečení základních potřeb zaměstnanců či prostředky vynaložené na dopravu. Práce na dálku však také zahrnuje počáteční náklady, které musí zaměstnavatel investovat, nicméně z dlouhodobého hlediska jsou tyto náklady v porovnání s klasickým způsobem práce určitě nižší. Zaměstnanci by tento způsob práce mohl vyhovovat také z pohledu toho, že nemusí cestovat do práce a také volnou pracovní dobu, která mu umožňuje zorganizovat si svůj pracovní den podle svých potřeb. Zaměstnavateli umožňuje budování pružnější organizace. Společnost tak může zvýšit produktivitu a zároveň ušetřit cestovní náklady. Díky pružnější organizaci je možné rychleji reagovat na změny na trhu (Strišš aj. 2010, s. 27).

Z pohledu zaměstnance je největší výhodou úspora času. Jedním z projevů může být zvýšení efektivity práce. Zavedení vhodného pracovního modelu a funkční technické infrastruktury je předpoklad úspěchu. Výsledkem je rychlejší a efektivnější dopracování se k výsledku. Také vede k větší zodpovědnosti zaměstnanců a intenzivnějšímu rodinnému životu (Strišš aj. 2010, s. 28).

Mezi nejpodstatnější rizika patří lidský faktor. Umožnit práci na dálku a určovat si svůj pracovní plán a jeho plnění může svádět k oslabení pracovní morálky zaměstnance. Zaměstnanec, který pracuje na dálku musí počítat se skutečností, že ztratí osobní kontakt

se svými spolupracovníky. Problém může nastat v otázkách pracovního ohodnocení. Záleží na dobrém odhadu zaměstnavatele, aby správně rozdělil množství práce a následně ji i přiměřeně finančně ohodnotil (Strišš aj. 2010, s. 28, 29).

Z uvedeného vyplývá, že čistý teleworking (homeworking) není zdaleka ideálním způsobem práce. Pokud se zaměstnavatel rozhodne pro kompromis, tedy v příležitostní práci na dálku, přichází o výhody nižších nákladů na pronájem prostor, výměnou však získává vyšší kontrolu nad svými zaměstnanci. Toto řešení je výhodné zejména pro zaměstnance, který tak neztratí sociální kontakt se svými spolupracovníky (Strišš aj. 2010, s. 29).

Toto řešení kompromisu příležitostné práce z domova může být prospěšné pro obě strany. Zaměstnanec může cítit podporu a důvěru zaměstnavatele, a tím se může zvyšovat i produktivita práce. Naopak, pokud má možnost docházet nějakou dobu do zaměstnání, zůstává mu i sociální kontakt s kolegy a pracovní režim.

Výhody pro zaměstnavatele

Jak již bylo řečeno výše, teleworking případně homeworking přináší pro zaměstnavatele mnoho výhod:

1. Úspora nákladů na pracovní místo

Společnosti se zavedením práce na dálku snižují náklady na pronájem kanceláří, energie, zajištění stravování a zázemí zaměstnance a také náklady na výbavu a zařízení. Díky tomuto snížení nákladů a zejména tím, že společnost nemusí pronajímat rozsáhlé komplexy kanceláří, si může dovolit zůstat v centru velkoměsta na atraktivnější adrese.

2. Růst výkonnosti společnosti

Díky vyšší produktivitě práce z domu, která je prokázána, roste výkonnost společnosti. Tato vyšší produktivita práce je způsobená delší pracovní dobou a minimalizací absencí zaměstnanců v době nemoci.

3. Možný geografický rozvoj společnosti a získání odborníků z celého světa

Tento způsob práce umožňuje získat vynikající zaměstnance prakticky z celého světa. Jde především o programátory, projektanty, konstruktéry, grafiky atd.

4. Vyšší motivace zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti

Přejít na teleworking může být považováno za určitý projev důvěry ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnanci, případně také způsob poděkování za přístup k plnění pracovních povinností. To má za následek vyšší výkonnost zaměstnance.

5. Nižší práceneschopnost zaměstnanců

V případě nemoci či dalších případů absence si zaměstnanec sám sestavuje harmonogram práce a dokáže tak pružně reagovat. Díky tomuto způsobu práce na dálku je také zabezpečena kontinuita práce i v případě živelných událostí (Strišš aj. 2010, s. 30,31).

Dle mého názoru je největší výhodou pro zaměstnavatele úspora nákladů na pracovní místo. Pokud společnost zaměstnává své zaměstnance ve formě práce na dálku, ušetří tím náklady spojené s pronájmem kanceláří, energiemi apod. Důležitou výhodou je pak také větší motivace zaměstnanců tím, že vedení společnosti ukáže, že jim věří. Mnoho zaměstnanců poté může pracovat z domova i během lehké nemoci, kvůli které by na pracoviště nešli.

Nevýhody pro zaměstnavatele

Nevýhodou pro zaměstnavatele je především ztráta možnosti kontroly zaměstnance a osobní komunikace s ním. Mezi další patří:

1. Důvěra k zaměstnanci

Zaměstnavatelé chtějí mít možnost kontrolovat své zaměstnance přímo na pracovišti. Mají strach ze zneužití poskytnuté svobody, ztráty kontroly a také snížení pracovního nasazení. Zaměstnavatel proto musí v tomto ohledu svému zaměstnanci důvěřovat.

2. Změna organizace práce

Proto, aby mohl být zaveden teleworking, je nutné ve společnosti zavést mírné změny, které se týkají organizace práce.

3. Vznik požadavků

Tyto požadavky především spočívají na vybavení domácí kanceláře výpočetní technikou a komunikačními prostředky. Dále je potřeba zajistit počítačovou gramotnost pracovníků, vybudování infrastruktury a software. Projeví se to také na zvýšení telekomunikačních poplatcích.

4. Omezení teleworkingu

Je obtížné měřit vykonanou práci zaměstnance, pokud zaměstnavatel nemá plnou kontrolu nad tím, jak pracuje. To může vést k problémům s hodnocením finanční a celkové výkonnosti. Tento způsob omezuje neformální předávání znalostí mezi zaměstnanci (Strišš aj. 2010, s. 31,32).

Velkou nevýhodou pro zaměstnavatele jsou především organizační změny a technické zabezpečení, pokud velká část zaměstnanců přechází na práci na dálku. S tím také souvisí menší intenzita kontroly ze strany vedení, než bývá na pracovišti.

Výhody pro zaměstnance

Pro zaměstnance znamená přechod na práci na dálku především zvýšení kvality pracovního i soukromého života. Spolu s tím souvisí snížení nákladů. Výhodami tedy jsou:

1. Zvýšení kvality pracovního a soukromého života

Zaměstnanec má více času na svou práci, méně se stresuje a může se více věnovat soukromému životu. Nemusí nosit formální oblečení. To může mít za následek vyšší produktivitu práce a vyšší spokojenost zaměstnance.

2. Nižší náklady

Zaměstnanci se sníží náklady spojené s cestováním do práce či nákupem formálního oblečení.

3. Menší stres, vyšší výkonnost a koncentrace

Zaměstnanec vede pokojnější život a práce pro něho již není stresující. Pracuje ve svém prostředí, svým tempem a samostatnou organizací práce. Odpadají rušivé elementy, které mohou na pracovišti vznikat.

4. Šetření času

Tato výhoda je spojená především s cestou do zaměstnání. Zaměstnanec získá více času, který by jinak strávil v městské hromadné dopravě či automobilu a může se tak věnovat rodině či zálibám. Vyhne se kolonám nebo nehodám na silnicích a také eliminuje únavu z těchto cest.

5. Možnost organizovat si povinnosti podle vlastního uvážení

Zaměstnanec má zcela ve svých rukou svůj denní pracovní harmonogram. Správné rozvržení termínů či pracovních úloh vede ke spokojenosti jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele (Strišš aj. 2010, s. 32,33).

Velkou výhodou pro zaměstnance může být ušetření času, které je spojené s dojížděním na pracoviště či možnost organizovat si povinnosti podle svého uvážení.

Nevýhody pro zaměstnance

U teleworkingu musí zaměstnanec počítat s určitými omezeními:

1. Absence osobních mezilidských vazeb

V případě, že zaměstnanec vykonává svou práci z domova, dochází k odcizení mezi spolupracovníky. Jednou z možností je zabezpečení osobní schůzky v zaměstnání. Druhou možností je využití komunikačních technologií, jako jsou například chaty.

2. Velká pracovní vyčerpání a stres

Dle výzkumů je zřejmé, že lidé, kteří využívají teleworking, pracují déle než lidé, kteří do zaměstnání docházejí. Tento fakt způsobuje především možnost vrátit se k práci během celého dne.

3. Vliv domácího prostředí

Pokud zaměstnanec pracuje z domova, svádí ho to k větší lenosti a zahálení. Proto je nutné, aby zaměstnanec udržoval disciplínu a režim. Ostatní členové domácnosti nemusejí respektovat fakt, že se pracovník musí věnovat práci. Proto je nutné, aby zaměstnanec disponoval disciplínou a správnou organizací času.

4. Obavy ze zastavení kariérního postupu (Strišš aj. 2010, s. 33).

Dle mého názoru je největším problémem u práce na dálku ztráta sociálního kontaktu se spolupracovníky. Dalším problémem může také být to, že se zaměstnanec může vracet k práci během celého dne. Tedy nepracuje například plných osm hodin na pracovišti jako obvykle. To, co nestihl během dne, musí například dodělávat během večera nebo noci.

Výhody pro společnost

Jednotlivými výhodami pro společnost mohou být:

1. Snížení různých zátěží

Především jde o snížení dopravní obsluhy a obrovské koncentrace lidí v centru velkých měst.

2. Podpora zaměstnanosti

Tento způsob práce umožňuje vytvořit pracovní příležitosti například pro svobodné matky s dětmi, na mateřské, rodičovské dovolené, pro hendikepované nebo pracovníky se vzdáleným místem bydliště.

3. Ochrana životního prostředí

K ochraně životního prostředí zejména přispívá snížení hustoty dopravy, což významně ovlivní její kvalitu ve velkých městech.

4. Zabezpečení rovnováhy mezi prací a soukromím životem

Jak již bylo několikrát zmíněno výše, teleworking významně podporuje soulad mezi pracovním a soukromým životem. Proto pozitivně přispívá k lepšímu zdraví obyvatelstva (menší stres a napětí) (Strišš aj. 2010, s. 34).

Pokud by většina zaměstnanců pracovala na dálku, snížila by se velká koncentrace lidí ve městech. Tím by se zvýšila ochrana životního prostředí, což by bylo pro společnost obrovskou výhodou.

1.2.4 Teleworker

Teleworker je zaměstnanec, který pracuje formou teleworkingu. Určitou část svého pracovního času vykonává doma nebo na jiném místě kromě svého pracovního místa v zaměstnání. Na tuto práci jsou vhodní zejména programátoři, grafici, zaměstnanci call center, správce sítí, novináři, překladatelé, pracovníci telemarketingu atd. Tato nová a inovativní forma práce se nejčastěji nabízí agenturám zajišťujícím zaměstnance, kancelářím teleworkingu, agenturám poskytujícím služby na dálku či call centru (Strišš aj. 2010, s. 45).

Je nutné zohlednit osobní styl a preference každého pracovníka. Někteří považují za neodmyslitelnou součást svého života pracovat na pracovišti a být ve společnosti lidí. Jiní mohou být spokojeni, pracují-li sami. Je nezbytné vzít v úvahu zajištění společenské interakce, postavení zaměstnanců v týmu a jejich informovanost o událostech a příležitostech v práci. Teleworker potřebuje individuální schopnosti a dovednosti, jelikož přechod na práci na dálku představuje změnu. K tomu, aby mohl teleworker pracovat na dálku potřebuje:

- sebemotivaci,
- schopnost vykonávat práci bez přímého dohledu,
- dobré schopnosti z hlediska hospodaření s časem,
- flexibilitu, houževnatost a soběstačnost,
- dobré komunikační schopnosti,
- schopnost vyrovnat se s protichůdnými nároky domácího a pracovního života (Walters, 2007, s. 58).

Teleworkerem se nemůže stát každý. Záleží na druhu práce. Nicméně i u pracovních pozic, u kterých je možné využít teleworking, ho někteří zaměstnanci odmítají. Jako hlavní důvod uvádějí, že se doma neumí tolik soustředit na práci, pokaždé je něco rozptyluje nebo že se k práci neumí sami od sebe donutit. V takovém případě zaměstnanec raději dále dochází na pracoviště a zaměstnavatel má tak jistotu, že práci odvede včas a v pořádku.

1.2.5 Práce vhodná pro teleworking

Tuto práci na dálku samozřejmě nelze praktikovat na všech pracovních pozicích. Pro zavedení teleworkingu na určité pracovní pozici je proto nutné, aby splňovala následující podmínky:

1. je přenosná – lze ji přemístit nebo je dostupná pomocí komunikačních prostředků,
2. nevyžaduje mnoho osobních kontaktů se spolupracovníky,
3. každý zaměstnanec zná očekávaný výsledek jeho práce (Strišš aj. 2010, s. 47).

1.2.6 Technologie

Ještě v nedávné minulosti nebyla práce z domova možná. Poté, co začaly vznikat technologie, bylo možné tuto práci na dálku začít využívat. Internet je přístupný po celém světě, vznikají různé aplikace, díky kterým je možné sdílet obrazovky, využívat videokonferencí či využívat chat. Tyto činnosti vyplývají z inovací, které se prosadily v posledních patnácti letech (Fried a Hansson, 2014).

Rozmanitost druhů práce se odráží v typech používaných zařízení. Na jedné straně mohou zaměstnanci používat vlastní telefonní linky, osobní počítače a internetové připojení. Na straně druhé zaměstnavatelé mohou poskytovat svým zaměstnancům laptop, širokopásmové připojení, telefonní přístroj, tiskárnu/scanner, nábytek atd. Vybavení, které zaměstnanec pracující z domu potřebuje, zahrnuje počítačové aplikace a databáze. Ty musejí být přístupné z internetu prostřednictvím intranetu. Komunikační technologie musejí být k dispozici jako náhrada za osobní jednání. Komunikační a manažerské kanály v kancelářích musejí nacházet své digitální ekvivalenty ve virtuálním světě (Walters, 2007, s. 64).

Společnost, která chce začít pro své zaměstnance využívat práci na dálku tedy musí zajistit veškeré technologie, které pro tuto práci bude potřebovat. Zejména se jedná o pracovní počítač či telefon a také internetové připojení. Pokud tyto technologie zaměstnavatel nezajistí, je nemožné dlouhodobě tento způsob práce využívat.

1.3 Komunikace

Pro práci na dálku je velmi důležitá komunikace. Z důvodu nemožnosti osobního kontaktu, se musí komunikace přesunout do virtuálního prostředí.

S podřízenými je třeba komunikovat o cílech společnosti, požadavcích zákazníků, cílech a úkolech týmů. Také o tom, co se od každého zaměstnance očekává, v jakých termínech a kvalitě. Dále o filozofii a strategii společnosti, o její ekonomice a sociální politice. Také o technologiích i z ekonomického hlediska, plánovaných inovacích, o způsobech, jak se vyrovnat se změnami a překážkami, o plánovaných změnách úkolů a změnách organizace práce (Hloušková, 1998, s. 47).

Komunikaci je nutné využívat také u konkrétních pravomocí a odpovědností. Komunikovat je třeba i o tom, které úkoly jsou právě prioritní, jaké jednání je žádoucí a jaké nikoliv. Dále o potřebách a možnostech dalšího profesního rozvoje, funkčního postupu, pracovních podmínkách a o image společnosti (Hloušková, 1998, s. 47).

Komunikace se tedy musí přesunout do virtuálního prostředí. V dnešní době to není problém, jelikož existují technologie, které je možné využívat. S druhou stranou lze komunikovat prakticky okamžitě a nevzniká tak žádná časová prodleva. Nicméně komunikace se stává neosobní.

1.3.1 Interní komunikace

Interní komunikací v organizaci se rozumí komunikace v rámci organizace. V literatuře je uváděno, že 60 % problémů uvnitř organizace je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. Tato komunikace plní v organizaci tyto základní funkce:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance manažery o cílech společnosti a způsobech jejich dosažení,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace (Vymětal, 2008, s. 263).

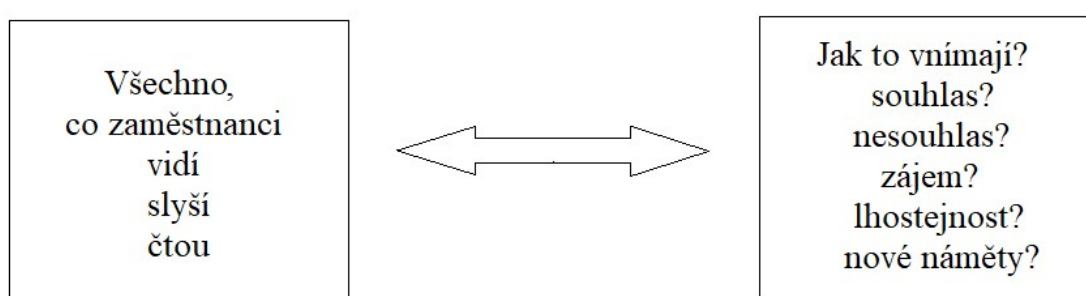
V každé organizaci musí komunikace fungovat ve všech směrech. Velmi důležité je přesvědčit zaměstnance o možnosti komunikace s vedením společnosti naprosto otevřeně, bez jakýchkoliv obav či strachu. Interní komunikace se proto stává nástrojem, jehož pomocí se vytváří ve společnosti prostředí, které podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů, podporuje snahu neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle společnosti. Pro interní komunikaci jsou důležité tři klíčové faktory:

- nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru,
- záleží na každém manažerovi – jeho pozitivním postoji, vstřícnosti, a komunikačních dovednostech,

- mimořádný význam efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci. (Vymětal, 2008, s. 263).

Komunikace, která probíhá skrze komunikační technologie, není tak účinná, jako komunikace, která probíhá přímo. Zaměstnanci ztrácí kontakt se svými kolegy či nadřízenými. Komunikace musí probíhat jak od shora dolů, tak i zespoda nahoru.

Aby byla interní komunikace účinná, nelze si všímat pouze toho, co lidé vidí, slyší nebo čtou. Jak je patrné z následujícího obrázku, je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb (Stejskalová aj. 2008, s. 126).



Obrázek č. 2: Interní komunikace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Stejskalová aj. 2008, s. 126)

Zaměstnanci mohou přicházet s různými doporučeními, zlepšovacími návrhy, nápady apod. Pokud je zaměstnavatel poslouchá a snaží se je pochopit či podpořit, zaměstnanec poté může cítit porozumění ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci mohou vidět a slyšet věci, které vedení unikají, a které mohou být pro další fungování společnosti zásadní.

1.3.2 Typy komunikace

V rámci jedné organizace je možné nalézt několik typů komunikace:

- **Sestupná komunikace** směřuje od nadřízených k podřízeným. Realizuje se zejména pracovními instrukcemi, oficiálními dokumenty, prohlášeními, manuály, směrnicemi, příkazy, zápisy z porad, intranetem apod.
- **Vzestupná komunikace** naopak směřuje od podřízených k nadřízeným. Je realizována především diskusí na poradách, schůzích a konferencích, zprávami, připomínkami apod.

- **Horizontální komunikace** zahrnuje komunikaci zaměstnanců na stejné organizační úrovni, v rámci jednoho týmu nebo na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení. Tato komunikace tedy především slouží k neformální a spontánní koordinaci činností, které zabezpečují fungování organizace.
- **Diagonální komunikace** je nejméně používaným druhem komunikace. Probíhá neomezeně mezi různými organizačními stupni různých útvarů organizace a nemusí dodržovat vertikální organizační strukturu.
- **Formální komunikace** má za cíl informovat zaměstnance o způsobu fungování organizace a také jim přiblížit vnitřní chod organizace. Zaměstnanec má tedy pocit, že je pro organizaci důležitý i on sám a že jeho názor je také důležitý. To má za následek vyšší loajalitu a vyšší výkon.
- **Neformální komunikace** zejména vychází z osobních kontaktů mezi zaměstnanci a je stejně významná jako komunikace formální. Pro zaměstnance je tento druh komunikace zásadní, jelikož je zpestřením, zábavou i vítaným uvolněním. Tímto způsobem komunikace se také šíří různé informace. Ať již pravdivě nebo nepravdivě. Slouží zejména potřebám zaměstnanců nikoliv samotné organizaci.
- **Verbální komunikace** je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci. V tomto způsobu komunikace se oceňuje zejména úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost, účinnost či neverbální signály.
- **Písemná komunikace** je výhodná především kvůli existenci nezpochybnitelného důkazu o průběhu komunikace a jejích závěrech. Tento způsob komunikace má větší váhu sdělení než komunikace ústní (Vymětal, 2008, s. 264, 265).

Efektivnost těchto forem komunikací závisí na tom, o jakou konkrétní situaci se jedná a také s kým je řešena. Volba formy závisí na komunikujícím manažerovi. Jsou situace, které se řeší formou osobního setkání, jiné je potřeba řešit pomocí písemné komunikace či elektronickou formou (Vymětal, 2008, s. 267).

Dle mého názoru je nutné pro správné fungování společnosti využívat veškeré tyto formy komunikace. Pro každou situaci se samozřejmě hodí jiný typ.

Základem přesvědčivé komunikace jsou přímá, jednoduchá a krátká sdělení, která se vyznačují maximální jednoznačnou vypovídající schopností. Proto je nutné vymezit si komunikační pasti, kterých je nutné se ve vnitropodnikové komunikaci vyvarovat:

- Mlhavý žargon brání přesvědčivosti a jasnému obsahu sdělení. Neinformuje, nýbrž dodává zdání váhy a důvěryhodnosti.
- Napodobování je založeno na napodobování komunikace v jiné organizaci. Řešením je vytvářet originální sdělení, která jsou pro danou společnost charakteristická.
- Nadměrné sliby a zbytečný tlak jsou založeny na zdůrazňování pozitiv a neexistenci negativ. Výsledkem jsou nátlak a nesplněné sliby. Je lehké prokázat nedůvěryhodnost tohoto postupu v době rozvoje komunikačních technologií.
- Nuda, nedostatek emocionality jsou zejména prvky příliš obecných sdělení a zahrnují nepodstatná data.
- Manipulace je používána organizací, která je přesvědčena, že cílů lze dosáhnout zejména jejich zastíráním či klamáním. Odhalená manipulace vede ke ztrátě důvěryhodnosti organizace (Vymětal, 2008, s. 268, 269).

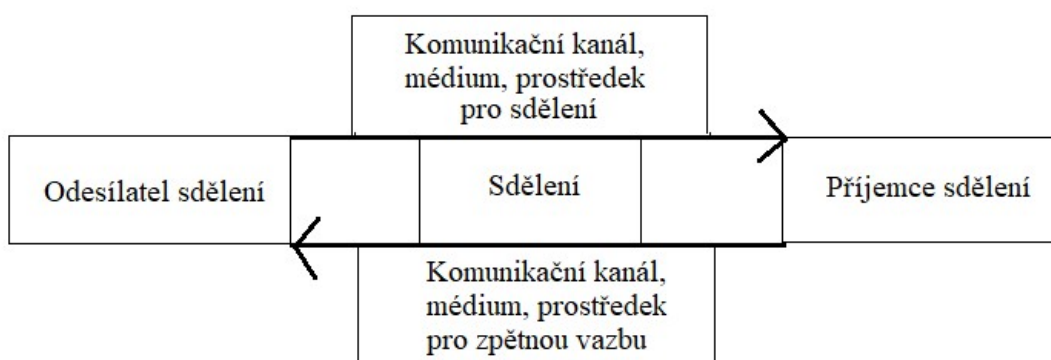
Pro zajištění správné komunikace v rámci organizace se využívá některých organizačních opatření:

- pravidelné porady všech členů vrcholového vedení organizace spolu s poradami nižších organizačních stupňů,
- dny a hodiny otevřených dveří u generálního ředitele či u členů vrcholového vedení,
- pravidelná setkávání vrcholového managementu se středním,
- průběžné informování zaměstnanců,
- zpracování interní komunikační strategie, zásad interní elektronické komunikace a zpracování spisového, skartačního, archivního a badatelského řádu,
- pravidelná aktualizace webových stránek organizace,
- zřízení anonymní telefonní linky pro stížnosti, informace či dotazy zaměstnanců,
- zřízení funkce firemního ombudsmana (Vymětal, 2008, s. 269, 270).

Porady mohou být velmi efektivní formou, kde si mohou zaměstnanci vyměnit se svým vedením své názory nebo poznatky. Jedná se o osobní formu komunikace, proto je velmi účinná.

1.3.3 Komunikační kanály

Pomocí komunikačních kanálů probíhají informace uvnitř společnosti všemi směry. Komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace na místo určení a zase zpět. Tato cesta vychází z komunikační strategie, nastavených komunikačních standardů, interních pravidel a potřeb informační provázanosti společnosti. Tyto kanály jsou tvořeny prostředky umožňujícími umístění, pohyb, distribuci, sdílení, dostupnost a uchovávání informace. Zejména jde o to, kdo informaci vytvořil, komu a v jaké formě ji předal, kde se tato informace nachází a nadále uchovává a také jak je zajištěn přístup k této informaci v případě potřeby či jak se zabezpečuje možnost pro zpětnou vazbu. Kvalita těchto komunikačních kanálů je dána rychlostí předávání a kvalitou informací. Dále také jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchovávání, sdílení a distribuce a také prostředky informačních a komunikačních technologií, které zajišťují samotný provoz komunikačního kanálu (Holá, 2006, s. 60).



Obrázek č. 3: Komunikační proces
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Holá, 2006, s. 60)

Může se stát, že vedení společnosti odešle svým podřízeným nějaké sdělení. Při předávání tohoto sdělení z oddělení na oddělení a od vedoucích k podřízeným se může stát,

že se změní význam a ke konečnému příjemci se poté dostane pozměněná verze původního sdělení. Je důležité vydávat jednoduché a krátké instrukce, které není možné přetransformovat do jiného významu, aby nedocházelo k nedorozumění mezi odesílatelem a příjemcem.

1.3.4 Špatná komunikace

Interní efektivní komunikaci a její význam si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a také nedostatky firemní komunikace. Z těchto nedostatků poté vzniká informační vakuum nebo informační šum, který poté snižuje efektivitu dané činnosti organizace. Nejčastějšími projevy jsou:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace (Holá, 2006, s. 13,14).

Komunikační šum vzniká tokem informací a dále představuje zkreslené, nepřesné, zavádějící a zmatené informace. Příčiny mohou být nalezeny v různých částech přenosu sdělení, nefunkčnosti informačních systémů, komunikačních kanálů či z podcenění samotné komunikace (Holá, 2006, s. 14).

U komunikace probíhající na dálku také může vznikat časová prodleva přenosu informací a zaměstnanci tak nemusejí dostávat podstatné informace včas a v úplné formě.

Nefungující komunikace vede zaměstnance i celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě či frustraci. Tyto důsledky mohou poté přerůst:

- ve vysokou fluktuaci zaměstnanců,
- ve špatnou koordinaci procesů a činností,
- v nezáměr o dosahování vytyčených cílů,
- ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- v neefektivní marketingové řízení,
- v konkurenční neschopnost celé organizace (Holá, 2006, s. 14).

V případě, že interní komunikace nefunguje správně, dochází u zaměstnanců k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Komunikace se zaměstnanci bývá často

podceňována, přičemž se organizace touto činností ve většině případů nezabývají. Tím, že společnost neinformuje své zaměstnance, je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu práce, je zdrojem nedůvěry a zvyšuje tím hladinu kolujících fám (Vymětal, 2008, s. 267)

Selhání komunikace může nastat, když informace nejsou jasné nebo příliš složité, což způsobuje problémy s vyvoláváním informací. Pokud je poskytnuto příliš mnoho informací najednou, mohou se objevit neúplné, nejasné a nesprávné zprávy. Za účelem zlepšení dovedností týmové komunikace s identifikací obav je možné například zavedení týmových briefingů, kontrolních seznamů či zvýšení počtu komunikačních nástrojů (Rogers, 2015).

1.3.5 Představy manažera/zaměstnance

Manažeři mívají často představu, že ideální systém komunikace je takový, kde se všichni podřízení budou vždy řídit tím, co manažer řekne či přikáže. To není reálná představa o tom, co je ve vnitropodnikové komunikaci možné. Jsou to pouhé představy těch, kteří k vnitropodnikové komunikaci přistupují z hlediska svých nekomplexních představ. To, co dělá komunikaci celistvou, není pouze racionální část, nýbrž i část pocitová. Manažeři se často neumí vcítit do druhých. Komunikaci vnímáme a hodnotíme racionálně i pocitově, skrze smysly a někdy dokonce i pomocí intuice (Hloušková, 1998, s. 31).

Dnešní zaměstnanci předpokládají, že se budou účastnit řešení problematiky týkající se činností a kompetencí spadajících do jejich oboru a také, že se budou podílet na rozhodnutích, která se jich přímo týkají. Pokud manažer vydá příkaz, který je v rozporu s jeho vlastním názorem, není možné očekávat, že se tímto příkazem bude řídit. Pokud s těmito přístupy zaměstnanců umí manažer pracovat, je to pro něj obrovská výhoda, protože zaměstnanci jsou poté schopni být aktivními a realizovat tak firemní vizi. Je zde ovšem stále mnoho manažerů, kteří vyžadují od svých podřízených pouze realizaci svých příkazů. Poté si však stěžují na malou iniciativu a motivaci svých podřízených. Tito manažeři neumí přizpůsobit svůj styl vedení realitě (Hloušková, 1998, s. 31, 32).

Účinná vnitropodniková komunikace tedy musí být oboustranná. Musí přicházet jak od vedení směrem dolů k řadovým zaměstnancům, tak také opačným směrem od zaměstnanců směrem k vedení (Hloušková, 1998, s. 32).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu představuje druhou část diplomové práce. Je rozdělena na dvě části. První část obsahuje představení společnosti, kde je podrobněji charakterizována. Druhá část obsahuje dotazníkové šetření, které se zabývá spokojeností zaměstnanců s prací na dálku a komunikací.

2.1. Představení společnosti

Společnost Comdata Czech a.s. je dceřinou společností COMDATA S.P.A., která sídlí v Itálii. Je na trhu již 20 let a aktuálně zaměstnává přes 50 tisíc profesionálů po celém světě. V České republice své služby provozuje v servisních centrech (Praha, Brno, Ostrava, Krnov, Žďár nad Sázavou, Hradec Králové, Trutnov a Liberec). Obsluhuje jak místní zákazníky, tak i klienty mezinárodních společností. Má bohatou historii a dlouhou dobu udává trendy v outsourcingu a péči o zákazníky nejen v České republice (O nás, Comdata, 2021).

Společnost Comdata Czech, a.s. nabízí svým zákazníkům čtyři hlavní služby:

Péče o zákazníky

Mezi hlavní službu, kterou společnost nabízí, patří zejména péče o zákazníky. Ke každému zákazníkovi přistupují jednotlivě a berou v potaz jeho potřeby nebo preferovaný způsob oslovení. Společnost pečuje o zákazníky, snaží se jim vycházet maximálně vstříc a také podporuje prodej například doplňkových služeb. Technologie, které společnost využívá pro péči o zákazníky jsou: IVR a biometrie, routing, zabezpečení dat, nahrávání hovorů, analýza hlasu a web RTC (Péče o zákazníky, Comdata, 2021).

Akvizice a prodej

Další službou je akvizice a prodej, kde nabízejí vše od generování nových obchodních příležitostí pro aktivní prodej až po optimalizaci stávajících kanálů komunikace a marketingových kampaní. Mezi tuto službu patří lead generation – nástroj marketingové podpory, double touch method – oslovení zákazníka a multikanálové kampaně. Akviziční proces zahrnuje analýzu produktu, cílové skupiny a trhu, výběr báze potencionálních zákazníků a vhodného komunikačního kanálu. Předem vyberou nejvhodnější leady

a obchodní příležitosti. Poté zahájí prodej na předem vybrané B2B nebo B2C leady. Následně se postarají o sběr zpětné vazby (Akvizice zákazníků a prodej, Comdata, 2021).

Backoffice služby

Další službou je backoffice, kde se postarají o veškerou administrativní agendu. Mezi tuto agendu patří zejména správa dotazů, správa databází, řešení reklamací, digitalizace, realizace soutěží či ověření kvality. Jako podporu pro back office využívají například správu dotazů, kde zpracují elektronické požadavky a dotazy. Dále provedou archivaci a správu databází zákazníků, vyřeší stížnosti, reklamace a všechna vyúčtování. Veškeré potřebné dokumenty a poštu převedou do digitální podoby. Pomohou s realizací spotřebitelských soutěží a správu programů. Také ověří kvalitu prodeje a provedou verificační hovory (Backoffice služby, Comdata, 2021).

Zákaznická spokojenost

Zabývají se také zákaznickou spokojeností, kde zjistí potřeby zákazníků a odhalí nedostatky v nastavení parametrů a služeb. Realizují marketingové průzkumy zaměřené na zákaznickou spokojenost s prodejem, servisem a průzkum spokojenosti zákaznických služeb. Služby spadající do této kategorie jsou zejména welcome calls – zmapování úrovně péče o klienta a komunikace s ním, proaktivní retence – sledování zákaznického servisu a poslední službou je péče o zákazníka. Jejich metodami jsou především komunikace s klientem, sledování kvality, identifikace nedostatků, návrhy řešení, zjištění dovedností a osobní přístup (Zákaznická spokojenost, Comdata, 2021).

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbíрка listin, 2021)

Název společnosti	Comdata Czech a.s.
Sídlo	V Olšínách 2300/75, Strašnice, 100 00 Praha 10
Datum vzniku zápisu	8. prosince 2000
Identifikační číslo	264 18 037
Právní forma	Akciová společnost
Spisová značka	B 6908 vedená u Městského soudu v Praze
Základní kapitál	1 000 000 Kč

2.1.1 Společnost v době pandemie

Celá situace ohledně pandemie měla dopad téměř na každého jedince i společnost. Veškerá kontaktní centra se velmi zaměřují na nábor zaměstnanců. Jedná se o oblast, kde je obecně vyšší fluktuace zaměstnanců než u společností z jiných odvětví. Společnost se snaží, aby počáteční školení probíhalo s co nejmenší možností osobního kontaktu. Nicméně jsou rozdílná podle projektu, na kterém se bude zaměstnanec podílet. Některá probíhají pouze na pobočce, jiná kombinací s home officem a některá probíhají čistě online (Jak koronakrize ovlivnila pracovní trh z pohledu kontaktního centra, Comdata, 2020).

Společnost se snažila během první vlny pandemie pomoci vládě na infolinkách. Tato skutečnost vyžadovala velkou spoustu práce, nasazení a volného času všech zaměstnanců. Na těchto linkách pracovala 110 zaměstnanců společnosti. Tento projekt ukázal vysokou míru flexibility a odolnosti tohoto odvětví vůči neočekávaným situacím a krizím (Boj s covid-19, Comdata, 2021).

V oblasti komunikace se společnost snaží posunout v rámci všech sfér společnosti. Vznikly skupinové chaty, nástěnky a online místnosti pro videokonference a spoustu z nich vlastní iniciativou jednotlivých nadřízených. Využívané aplikace je dvojnásobili oproti normálnímu stavu (Jak koronakrize ovlivnila pracovní trh z pohledu kontaktního centra, Comdata, 2020).

Opatření, která se začala zavádět během března roku 2020, se dotkla i této společnosti jak z hlediska businessu, tak i provozu. Během jednoho týdne se společnosti podařilo přesunout 95 % zaměstnanců na home office. Pracovníci kontaktního centra jsou na rychlé změny zvyklí. Společnost udělala maximum proto, aby každý zaměstnanec dostal možnost pracovat z domu (Jak veškerá opatření ohledně Covid-19 ovlivnila provoz v kontaktním centru, Comdata, 2020).

Při takto rychlém přechodu na home office bylo nutné upravit také směrnice, opatření, nástroje, meetingy apod. Zasáhlo to každé oddělení, které se muselo novým podmínkám přizpůsobit:

IT oddělení

IT oddělení muselo zabezpečit software, hardware, vytvořit systém pro podporu v případě problému a zároveň zajistit podporu těm zaměstnancům, kteří museli zůstat na pobočce.

Personální oddělení

Personální oddělení se muselo více zaměřit na interní i externí komunikaci. Změnilo benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Příkladem může být online poradna lékařů. Toto oddělení je důležité nejen při náboru nových zaměstnanců, ale slouží také jako podpora stávajících. Cílem bylo všechny zaměstnance informovat o tom, co se ve společnosti děje a jaké kroky podniká. Tito pracovníci tak minimalizovali možné riziko a ulehčili přechod a samotnou práci z domova. Klíčové bylo v ten moment včas a jasně komunikovat postup přechodu na tento způsob práce.

Oddělení tréninku

Tato situace se dotkla i oddělení tréninku, které bylo ve formě práce z domu klíčové pro převedení veškeré činnosti do online prostředí. Zaměstnanci, kteří pracují na těchto pozicích, se sami postarali o E-learning, definování technologií pro komunikaci, rezervační systém pro videokonference, vytvoření sdíleného prostoru s materiály pro každý tým, organizaci pravidelných reportů, nástroje pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců nebo zjišťování kvality komunikace.

Nové komunikační platformy

Vznikly nové komunikační platformy Centrial Connect a nástroj Employee Card. Centrial Connect je platforma, která slouží k motivaci zaměstnanců formou her. Za každé splnění úkolu získává zaměstnanec body a posouvá se vyšších úrovní. Čím vyšší úroveň zaměstnanec dosáhne, tím větší odměnu si může vybrat. Employee Card představuje spojovací článek v aktivitách rozvoje zaměstnanců. Cílem je kontrola práce se zaměstnanci, přenositelnost a sdílení informací mezi členy týmu a mezi odděleními a jednoduchost a dostupnost informací a dat (Jak veškerá opatření ohledně Covid-19 ovlivnila provoz v kontaktním centru, Comdata, 2020).

2.2. Dotazníkové šetření

V době koronavirové pandemie byla společnost nucena velkou část zaměstnanců bez jakékoliv přípravy poslat na home office. Aby si společnost ověřila, že tato skutečnost se nepodepsala na kvalitě poskytovaných služeb zákazníkům a nespokojenosti zaměstnanců, bylo potřeba zrealizovat průzkum spokojenosti s tímto typem práce. Tato část práce se věnuje právě způsobu sběru dat a vyhodnocení jednotlivých otázek, které byly zaměstnancům rozeslány.

2.2.1 Popis sběru dat

Předmětem dotazníkového šetření je zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti s prací na dálku. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě a poté rozeslán mezi veškeré zaměstnance společnosti. Průzkum probíhal během celého února roku 2021 a byl zcela anonymní. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s jeho účelem a využitím daných otázek. Z celkových 920 zaměstnanců společnosti se vrátilo 193 zodpovězených dotazníků. Návratnost je tedy 20,98 %.

Dotazník obsahoval celkem 21 otázek. Z toho je 12 uzavřených a 8 otevřených otázek. V uzavřených otázkách zaměstnanci vybírali z jedné odpovědi. U otevřených otázek se poté mohli vyjádřit k problematice svými vlastními slovy. Dotazník obsahoval i jednu polootevřenou otázku, kde měli respondenti na výběr ze dvou uvedených odpovědí či mohli využít možnost odpovědi svými vlastními slovy.

Dotazník je rozdělen do tří částí. První zjišťuje pozici, kterou dotazovaný zaměstnanec vykonává v rámci společnosti a dobu, po kterou je ve společnosti zaměstnán. Pro společnost bylo toto rozdělení dostačující. V další části se poté jedná o zjištění spokojenosti s komunikací v rámci celé organizace, nálady v týmu a komunikací s přímým nadřízeným. Poslední část se věnuje již přímo práci z domova. V té jsou využity zejména otevřené otázky, aby se mohli respondenti vyjádřit k problematice svými vlastními slovy. Výsledky byly poté převedeny do excelovské tabulky. Z té jsou poté vyhodnoceny otevřené otázky, které jsou poté převedeny do tabulek a pro lepší vizualizaci i do grafů. Otevřené otázky jsou zanalyzovány a rozděleny do kategorií podle odpovědí a dále vyhodnoceny. Veškeré výsledky jsou následně okomentovány.

2.2.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

V následující části jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku. První část se věnuje dvěma základním charakteristikám dotazovaných zaměstnanců. Zaměstnanci měli upřesnit svoji pozici v rámci společnosti a poté uvést, jak dlouho jsou ve společnosti zaměstnáni. Toto rozdělení zaměstnanců bylo pro společnost dostačující.

Otázka č. 1: Upřesněte prosím svoji pozici v rámci společnosti.

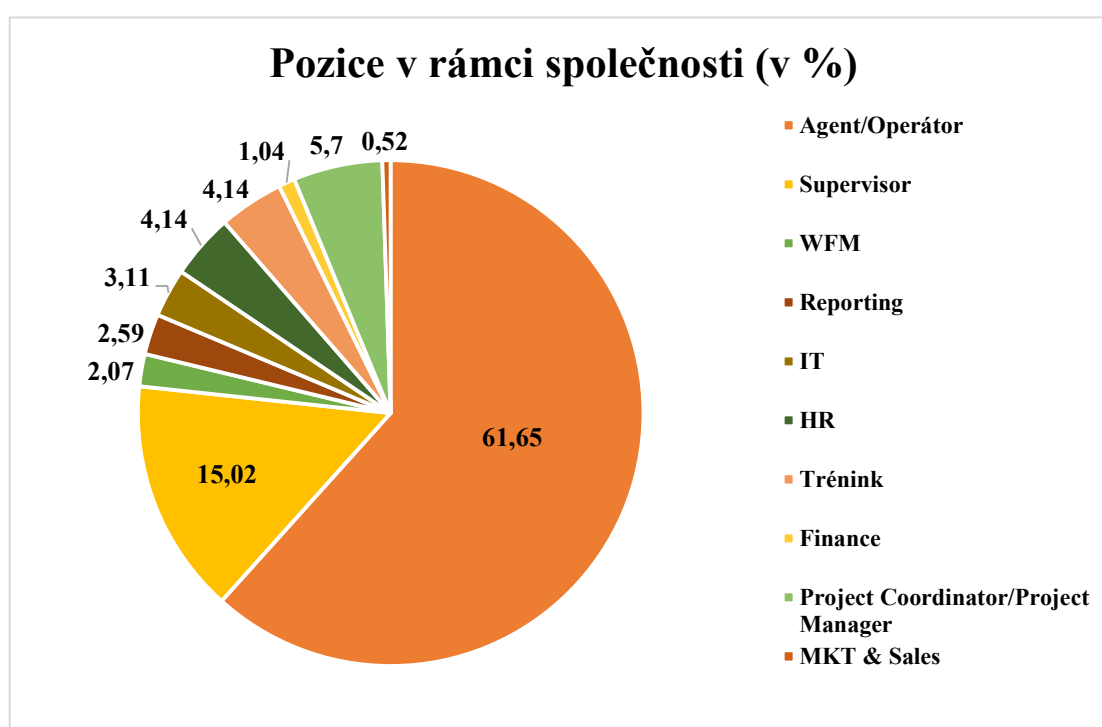
Dotazník vyplnilo celkem 193 zaměstnanců. 119 z nich uvedlo jako svoji pozici Agent/Operátor. Tito zaměstnanci jsou telefonními operátory a starají se o své klienty. 29 zaměstnanců uvedlo jako svoji pozici Supervisor. Tito zaměstnanci jsou vedoucími telefonních operátorů. 4 lidé z útvaru WFM se starají o plánování směn operátorů a plánování potřebných kapacit. 5 pracovníků se stará o reporting různých potřebných analýz a reportů skrze celou společnost a veškerá oddělení. Celkem 6 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, jsou z útvaru IT a starají se o technické zabezpečení celé společnosti. Z útvaru HR zodpovědělo na otázky celkem 8 zaměstnanců. O trénink telefonních operátorů se starají zaměstnanci, kteří uvedli svou pozici v rámci společnosti jako Trénink. O finanční aspekty se starají celkem 2 zaměstnanci. 11 zaměstnanců uvedlo svou pozici projektového koordinátora/manažera. 1 zaměstnanec uvedl, že patří do útvaru MKT & Sales, který se stará o marketing.

Tabulka č. 2: Pozice v rámci společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Agent/Operátor	119
Supervisor	29
WFM	4
Reporting	5
IT	6
HR	8
Trénink	8
Finance	2
Project Coordinator/ Project Manager	11
MKT & Sales	1
Celkem	193

Uvedený graf zobrazuje výsledky rozdělení pozic v procentuálním vyjádření. Společnost se zabývá telekomunikačními službami, proto je patrné, že 61,65 % respondentů jsou operátoři. Ti mají přidělený určitý projekt, který je nadále jejich pracovní náplní. Velkou skupinou jsou také supervizoři, kteří tvoří 15,02 % z celkových zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají na starosti výcvik jednotlivých operátorů a jsou jejich nadřízenými. Ostatní pozice, tedy zaměstnanci, kteří pracují v oddělení WFM, Reporting, IT, HR, Trénink, Finance, Project Coordinator/Project Manager a MKT & Sales, se pohybují v rámci jednotek procent z celkového počtu zaměstnanců. Dohromady tito zaměstnanci tvoří 23,31 %.



Graf č. 1: Pozice v rámci společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jak dlouho jste v této společnosti zaměstnání?

Pro společnost je velmi důležitá a zajímavá hranice délky pracovního poměru ve společnosti 1 rok. Nejvíce zaměstnanců se rozhodne skončit spoluprací právě do jednoho roku od nastoupení do společnosti. Tento problém se netýká pouze této konkrétní společnosti, nicméně je to problém celého odvětví komunikačních služeb. Pozici telefonního operátora volí často i studenti, kteří chtějí přivýdělek ke svému studiu. Práce telefonních operátorů je však velmi psychicky náročná a někteří jedinci nevydrží tuto psychicky náročnou práci vykonávat dlouhodobě. Z toho vzniká problém velké

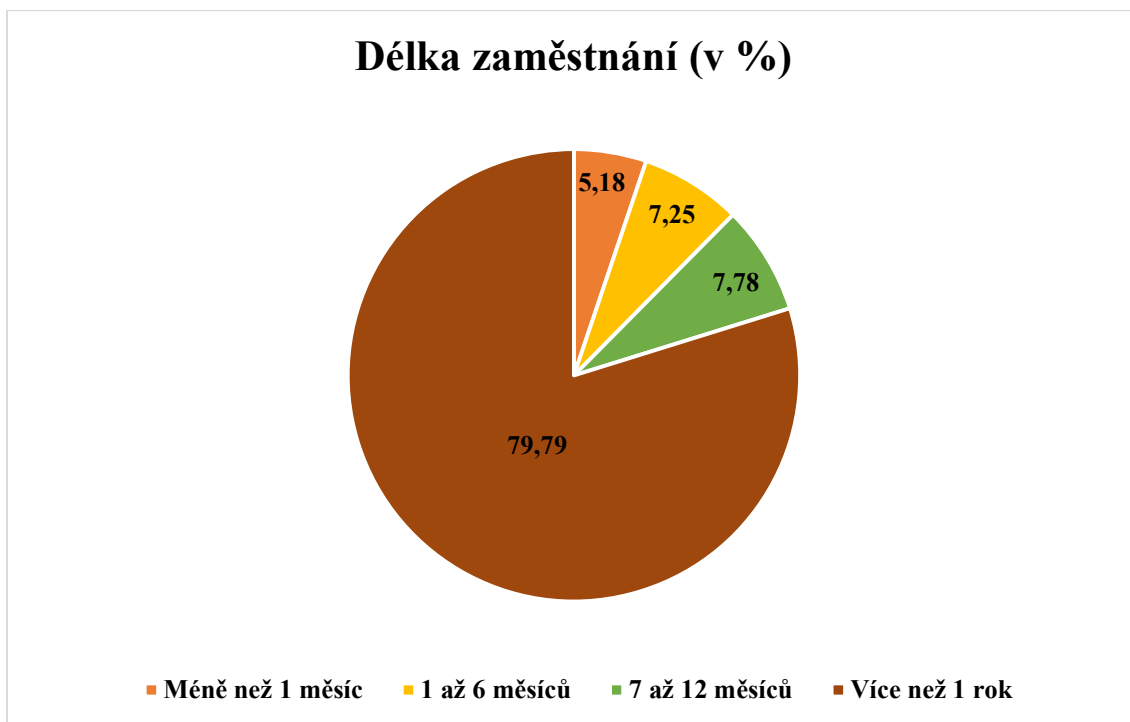
fluktuace zaměstnanců. Společnost se snaží této fluktuaci předejít tím, že zaměstnancům nabízí různé benefity. Jedním z těchto benefitů může být i možnost práce z domova, která je vyhovujícím způsobem práce pro mnoho zaměstnanců. Je to z toho důvodu, že se velká část zaměstnanců rozhodne skončit svůj pracovní poměr se společností právě do jednoho roku. Proto si mohli zaměstnanci vybrat pouze se čtyř odpovědí na otázku.

Tabulka č. 3: Délka zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Méně než 1 měsíc	10
1 až 6 měsíců	14
7 až 12 měsíců	15
Více než 1 rok	154
Celkem	193

10 zaměstnanců uvedlo, že pro společnost pracuje méně jak 1 měsíc. Dle mého názoru za tuto dobu nemohou zjistit veškeré informace o tom, jak to ve skutečnosti ve společnosti chodí. 14 zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 až 6 měsíců. Za tuto dobu již je možné zjistit, zda je zaměstnanec na dané pozici spokojen či nikoliv. Nicméně za takto krátkou dobu nelze zjistit veškeré informace ohledně vnitřního fungování společnosti. Celkem 15 zaměstnanců pracuje pro společnost 7 až 12 měsíců. Jedním z důvodů, proč je ve společnosti velká fluktuace zaměstnanců, kteří v této společnosti pracují méně než jeden rok, může být nedostatečná informovanost ze strany vedení.

Z následujícího grafu je patrné, že 20 % zaměstnanců pracuje pro společnost méně než 1 rok. Tato doba je pro společnost velmi klíčovou, jelikož patří do odvětví s velikou fluktuací zaměstnanců, zejména během prvních měsíců spolupráce. Zaměstnanci, kteří uvedli tuto možnost, ukončili spolupráci se společností ještě dříve, než mohli poznat veškeré plusy i mínusy dané pozice, na které tento zaměstnanec pracoval. Z toho vyplývá, že 154 zaměstnanců, tedy 79,79 % pracuje ve společnosti déle jak 1 rok.



Graf č. 2: Délka zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další část dotazníku se týká komunikace v rámci společnosti, nálady v týmu, komunikace s přímým nadřízeným či možnosti vyjádřit se k zadaným úkolům. Tuto část dotazníku mohli vyplnit i zaměstnanci, kteří momentálně nepracují z domu, nicméně měli někdy možnost si tuto formu práce vyzkoušet v rámci této společnosti.

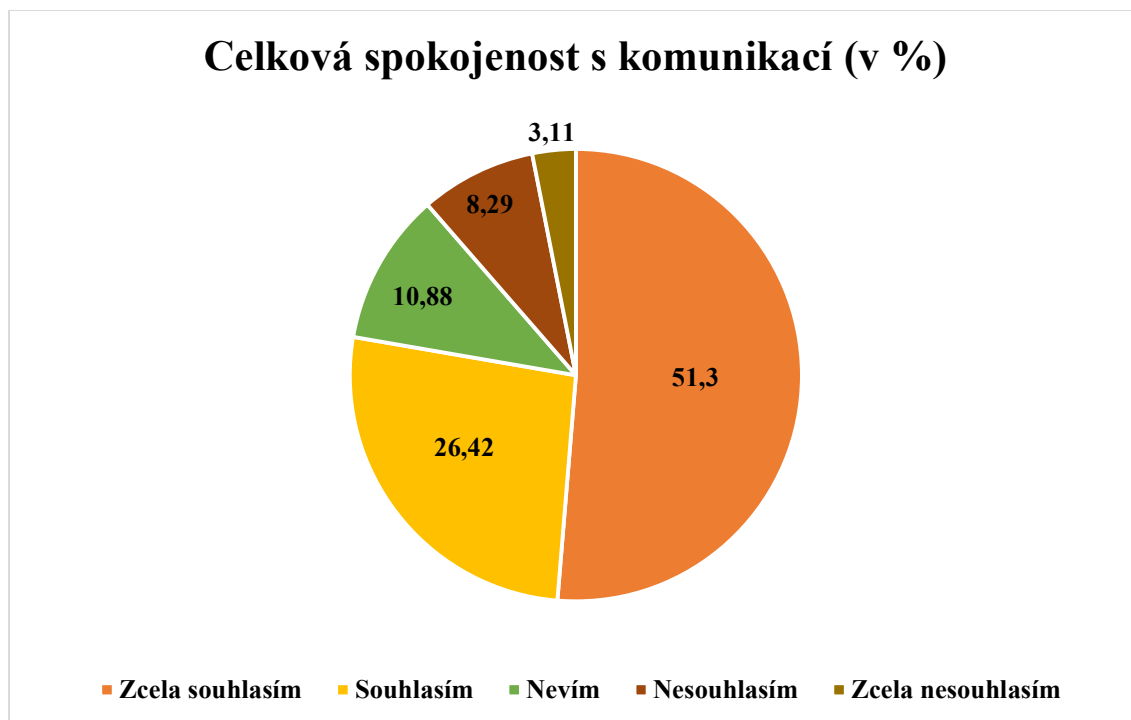
Otázka č. 3: Jste celkově spokojen/a s firemní komunikací?

Celkem 99 zaměstnanců uvedlo, že jsou zcela spokojeni s firemní komunikací, která ve společnosti probíhá. 51 zaměstnanců s tímto tvrzením souhlasí. 21 respondentů se nemohlo rozhodnout, zda jsou s touto komunikací spokojeni či nikoliv. 24 zaměstnanců si poté myslí, že tato komunikace neprobíhá v pořádku. I v době pandemie si tedy společnost stojí velmi dobře v oblasti komunikace v rámci organizace.

Tabulka č. 4: Celková spokojenost s komunikací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Zcela souhlasím	99
Souhlasím	51
Nevím	21
Nesouhlasím	16
Zcela nesouhlasím	6
Celkem	193

Celkem 51,30 % zaměstnanců je zcela spokojeno s firemní komunikací a nechtějí tedy žádné změny v této oblasti. 26,42 % zaměstnanců jsou spokojeni s touto komunikací. Celkově si tedy 77,72 % všech dotazovaných zaměstnanců myslí, že komunikace v rámci celé společnosti je na velmi dobré úrovni. 10,88 % se nemohlo rozhodnout, zda jsou nebo nejsou spokojeni. Důležitou skupinu, na kterou by se společnost měla do budoucna zaměřit, tvoří ti zaměstnanci, kteří uvedli, že nejsou spokojeni s celkovou komunikací ve společnosti. Tato skupina tvoří celkem 11 % zaměstnanců.



Graf č. 3: Celková spokojenost se komunikací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

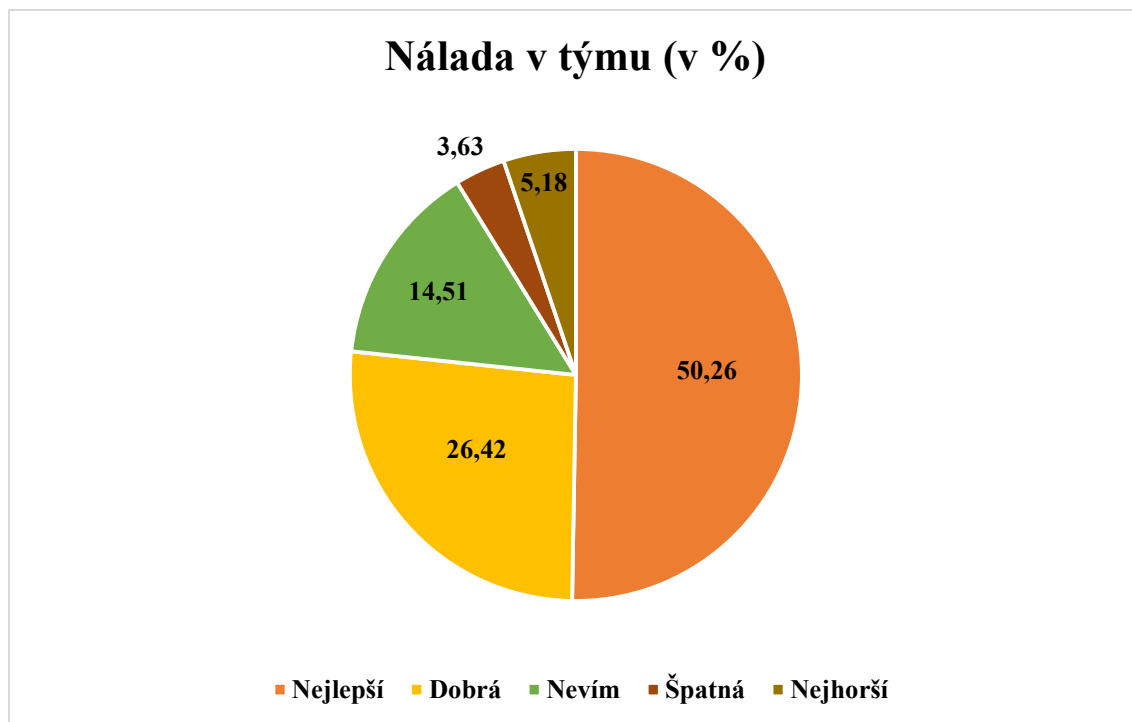
Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální náladu ve Vašem týmu?

Pro celkovou spokojenost zaměstnanců je důležitá i jaká nálada se aktuálně nachází v týmu, ve kterém se dotazovaný zaměstnanec nachází. Celkem 97 zaměstnanců uvedlo, že dle jejich názoru je nálada v jejich týmu na co nejlepší úrovni. 51 respondentů si poté myslí, že nálada v jejich týmu je na dobré úrovni. 28 zaměstnanců si není jistá, jaká nálada aktuálně v jejich týmu panuje. Celkem 17 respondentů poté není vůbec spokojeno s náladou v jejich týmu.

Tabulka č. 5: Nálada v týmu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Nejlepší	97
Dobrá	51
Nevím	28
Špatná	7
Nejhorší	10
Celkem	193

Z uvedeného grafu je patrné že 50,26 % zaměstnanců je tedy spokojeno se současnou náladou v týmu. 26,42 % tuto náladu považuje za dobrou. Stejně jako u předchozí otázky vychází výsledky pro společnost velmi příznivě. 14,51 % respondentů nemohou odpovědět, zda jsou či nejsou spojeni s náladou v týmu a celkem 8,81 % zaměstnanců poté uvedlo, že nejsou spokojeni se současnou náladou v jejich týmu. Nicméně více jak 76 % zaměstnanců je s náladou spokojeno. To značí skutečnost, že ve společnosti pracuje většina týmů jako jeden. Pokud je v týmu spokojenost, mohou zaměstnanci provádět stále lepší výkony, a to vede i k větší spokojenosti zákazníků. V této době je však velmi těžké měřit náladu v týmu, pokud většina zaměstnanců pracuje z domu a veškerá komunikace probíhá v online prostředí.



Graf č. 4: Nálada v týmu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na zaměstnance, kteří jsou v této oblasti nespokojeni, by se měla společnost zaměřit a zjistit, jaký je důvod jejich nespokojenosti. Ta může pramenit i z nemožnosti osobního kontaktu mezi spolupracovníky. Tito zaměstnanci nemohou v současné době utužovat své vztahy na pracovišti a s kolegy komunikují jen v rámci online prostředí.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

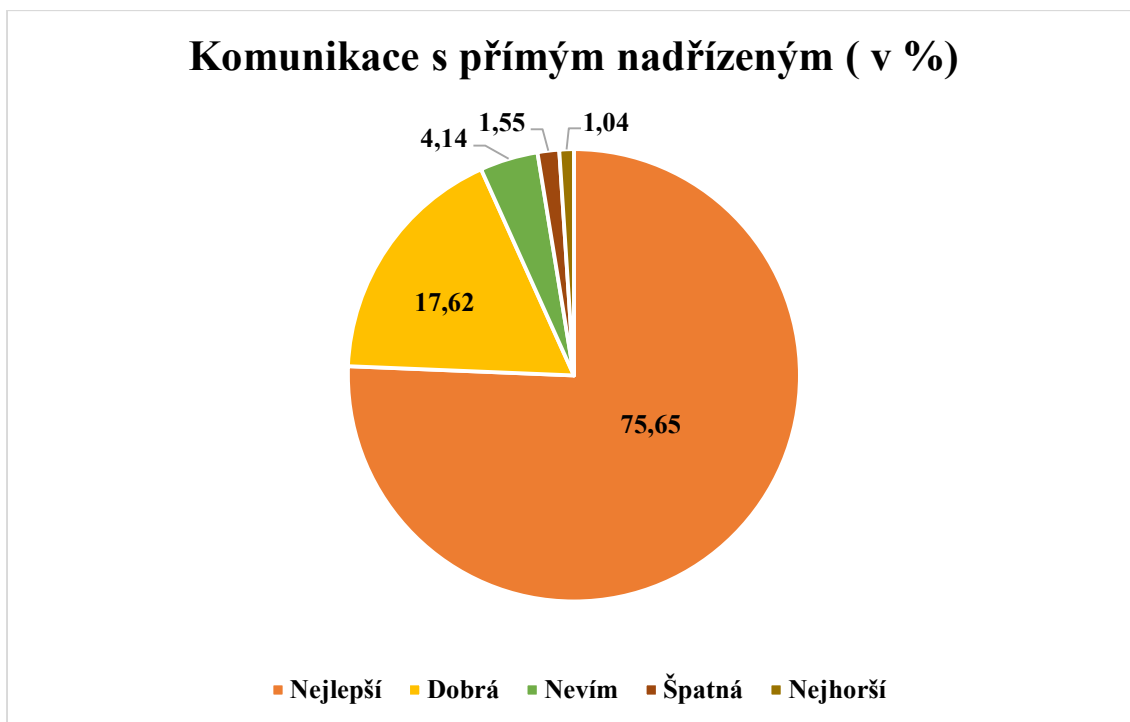
Další otázka se týkala komunikace s přímým nadřízeným. Zaměstnanci na tuto otázku odpovídali z velké části kladně. 146 dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že komunikace s přímým nadřízeným je na nejlepší úrovni. 34 respondentů uvedlo, že tato komunikace je dle jejich názoru dobrá. 8 z nich se nemohlo rozhodnout, zda jsou s komunikací s přímým nadřízeným spokojeni či nikoliv. Pouze 3 zaměstnanci považují komunikaci za špatnou a z celkových 193 zodpovězených dotazníků byly pouze dva toho názoru, že tato komunikace je na nejhorší možné úrovni. Z tohoto vyplývá, že přímý nadřízení se opravdu snaží se svými podřízenými komunikovat.

Tabulka č. 6: Komunikace s přímým nadřízeným

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Nejlepší	146
Dobrá	34
Nevím	8
Špatná	3
Nejhorší	2
Celkem	193

Pro lepší představivost jsou tyto výsledky převedeny do následujícího grafu. Převládá v něm s hodnotou 75,65 % odpovědí zaměstnanců, kteří mají pocit, že jejich nadřízený s nimi komunikuje co nejlépe. 17,62 % zaměstnanců poté považuje komunikaci za dobrou. V řádů jednotek procent se poté ukazují ostatní odpovědi na tuto otázku. I v této době se dle uvedených výsledků snaží přímí nadřízení se svými podřízenými komunikovat. Tato komunikace je na velmi dobré úrovni a zaměstnanci jsou velmi dobře informováni.



Graf č. 5: Komunikace s přímým nadřízeným
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Co byste svému nadřízenému doporučil/a?

Na tuto otázku mohli zaměstnanci odpovědět svými vlastními slovy. Celkem na tuto otázku odpovědělo 127 zaměstnanců. Odpovědi se u této otázky dají rozdělit do tří skupin:

První skupinou jsou odpovědi pozitivního charakteru. Zaměstnanci převážně svého nadřízeného chválí, děkují za dobře odvedenou práci či potvrzují spokojenost s jeho vedením. Dále jsou uvedeny příklady odpovědí těchto zaměstnanců: „Zkrátka nic! Můj leader je mezi topkou a dělá vše pro to, aby se našim lidem v teamu dařilo“, „S nadřízenou jsem naprosto spokojen“, „Je vynikající, dělá vše, co může, aby nám vyhověl“, „Zůstat otevřený při komunikaci se všemi“, „Vždy, když něco potřebuji, tak prakticky okamžitě mám zpětnou vazbu“, „Jsem přesvědčena, že má nadřízená dělá správná rozhodnutí“, „Se svou nadřízenou jsem spokojená. Je přímá, dokáže se vším poradit v maximální rychlosti, dává kvalitní zpětnou vazbu, má trpělivost. Dává mi možnost vyjádřit se k přiděleným úkolům, dává mi svobodu, není to jen o zadání úkolu, ale také o otevřené diskusi“. Z těchto odpovědí lze vyvodit důsledek, že tito zaměstnanci

opravdu svého nadřízeného respektují a rádi s ním spolupracují. Tato skupina 70 ti zaměstnanců, kteří svého nadřízeného chválí, tvoří 55,12 %.

Druhou skupinou jsou zaměstnanci, kteří měli vůči svému nadřízenému negativní komentáře. Ve většině z nich se jedná o problém s komunikací či špatné nebo žádné zpětné vazby. Dále jsou uvedeny příklady takovýchto odpovědí: „*Více vnímat, že jeho tým pracuje naprosto samostatně, nic po něm nevyžaduje a doručuje výsledky dle očekávání nebo nad! Rády uslyšíme sem tam pochvalu*“, „*Udělat si občas čas na svoje podřízené na obecné popovídání, aby nevznikl pocit, že se řeší jenom práce a osobnost nikoho nezajímá*“, „*Méně nátlaku, více motivace*“, „*Častější zpětné vazby*“, „*Více komunikovat*“, „*Více porad se svým týmem*“. Negativní komentáře ohledně svého nadřízeného zde uvedlo celkem 38 zaměstnanců. To je z celkových 127 odpovědí na tuto otázku 29,92 %.

Poslední skupinou jsou ti zaměstnanci, kteří svému nadřízenému doporučují více odpočívát. Příklady těchto odpovědí jsou: „*Zvolnit*“, „*Vzít si dovolenou*“, „*Více odpočívát*“, „*Nezapomínat jednou za čas přestat pracovat*“. V tomto duchu odpovědělo na tuto otázku celkem 19 zaměstnanců. Ti tvoří celkově 14,96 %. Tato skutečnost může značit přepracovanost jednotlivých zaměstnanců, kteří jsou ve vedoucích pozicích. Z toho později mohou plynout chyby, které by mohly ohrozit chod správného fungování společnosti.

Z odpovědí na tuto otázku lze vyhodnotit, že 55,12 % zaměstnanců se svým nadřízeným spolupracuje rádo, uznává ho a je s ním naprosto spokojeno. Druhá skupina zaměstnanců má naopak pro svého nadřízeného pouze negativní komentáře. Tuto skupinu tvoří 29,92 % zaměstnanců. Z těchto odpovědí lze vyvodit důsledek, že ve společnosti záleží, kterého nadřízeného narazíte. Někteří jsou otevření a jeho podřízení jsou s ním spokojeni. Někteří jsou naopak uzavření, nedávají zpětnou vazbu, nekomunikují a zaměstnanci jsou pod vedením takového nadřízeného nespokojeni. Poslední skupina zaměstnanců, která tvoří 14,96 %, svému nadřízenému radí zvolnit či vzít si dovolenou a odpočinout si. Tato skutečnost značí, že těmto zaměstnancům na svém nadřízeném záleží.

Otázka č. 7: Cítíte ve svém nadřízeném oporu?

Uvedené odpovědi jsou z velké části kladného charakteru. 146 zaměstnanců uvedlo, že ve svém nadřízeném cítí oporu. 31 zaměstnanců s tímto tvrzením souhlasí. Drtivá většina všech zaměstnanců cítí ve svém nadřízeném oporu. 12 respondentů uvedlo, že neví, zda ve svém nadřízeném cítí nebo necítí oporu. Odpověď nesouhlasím poté zahrnuli pouze dva zaměstnanci a zcela s tímto tvrzením nesouhlasí opět pouze dva zaměstnanci. Z této otázky lze usuzovat, že zaměstnanci jsou se svým přímým nadřízeným opravdu spokojeni.

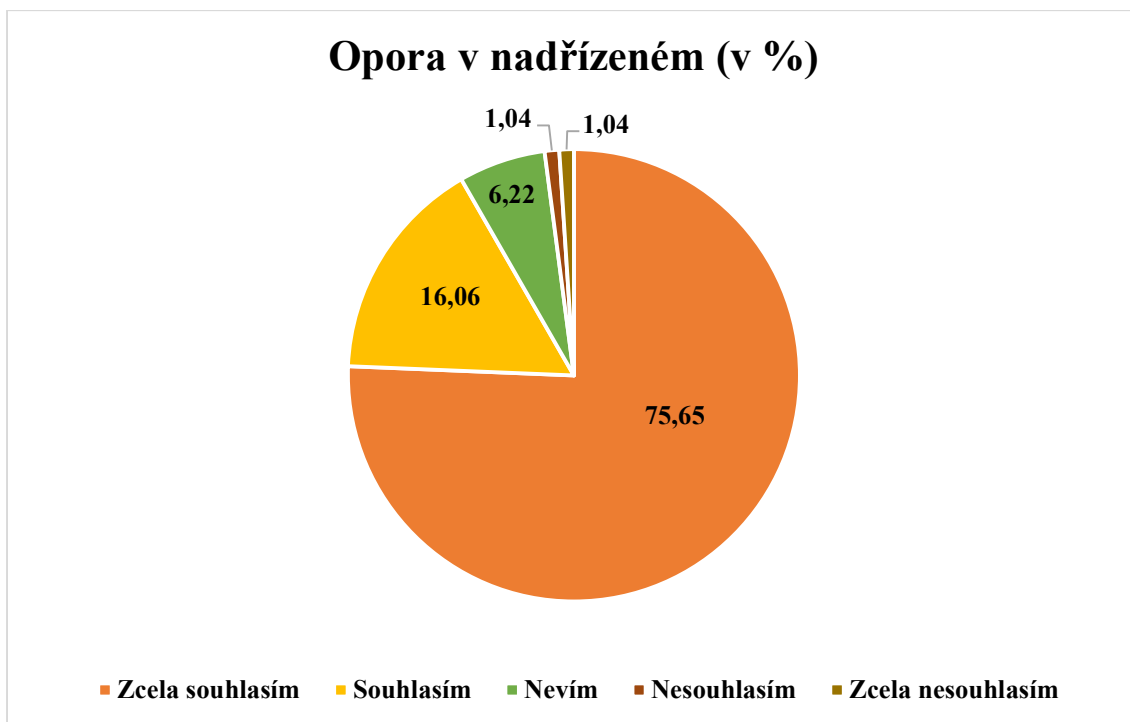
Tabulka č. 7: Opora v nadřízeném

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Zcela souhlasím	146
Souhlasím	31
Nevím	12
Nesouhlasím	2
Zcela nesouhlasím	2
Celkem	193

Z následujícího grafu lze vyčíst i procentuální vyjádření odpovědí zaměstnanců na tuto otázku. 75,65 % zcela souhlasí s tvrzením, že jim je jejich nadřízený oporou. 16,06 % souhlasí s oporou od nadřízeného. 6,22 % respondentů se nemohlo rozhodnout, zda ve svém nadřízeném oporu cítí či nikoliv. 2 % zaměstnanců poté ve svém nadřízeném necítí žádnou podporu.

Zaměstnanci na tuto otázku odpovídali velmi kladně. Podřízení tedy cítí ve svém nadřízeném velkou oporu. Ta je v této době velmi důležitá. Veškerá komunikace se přesunula do online prostředí a zaměstnanci potřebují cítit ve svém nadřízeném oporu. Každý potřeboval čas na to přizpůsobit se novému způsobu práce. Zaměstnanci potřebují vědět, na koho se obrátit případě jakéhokoliv problému. Nadřízení v této společnosti se k této situaci postavili dle uvedených odpovědí velmi dobře.



Graf č. 6: Opora v nadřízeném
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Jak se Váš nadřízený staví k práci z domova?

Odpovědi na tuto otázku byly v drtivé většině kladného charakteru. Pouze dva zaměstnanci uvedli negativní komentář ke svému nadřízenému. Jeden zaměstnanec uvedl, že jeho nadřízený nemá práci z domova rád, a druhý odpověděl, že se jeho nadřízený staví k práci hůře než na pracovišti. V odpovědích na tuto otázku se objevily odpovědi neutrálního charakteru, kde zaměstnanci převážně uváděli důvod, že jejich nadřízení chtějí spíše pracovat na pracovišti. Z kladných odpovědí lze vybrat například: „Podporuje ji a doporučuje ostatním“, „Kladně“, „Pozitivně“, „Kladně a můžeme se na ni kdykoliv obrátit“, „Velmi dobře, respektuje naše požadavky, máme volnou ruku, pokud vše funguje“, „Naprosto otevřen, nepotřebuje kontrolu a dohled, věří nám“. Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že nadřízení zvládli přechod na home office velmi dobře. Drtivá většina zaměstnanců vnímá podporu ze strany svých nadřízených v této oblasti.

Otázka č. 9: Dávají Vám přidělované úkoly smysl?

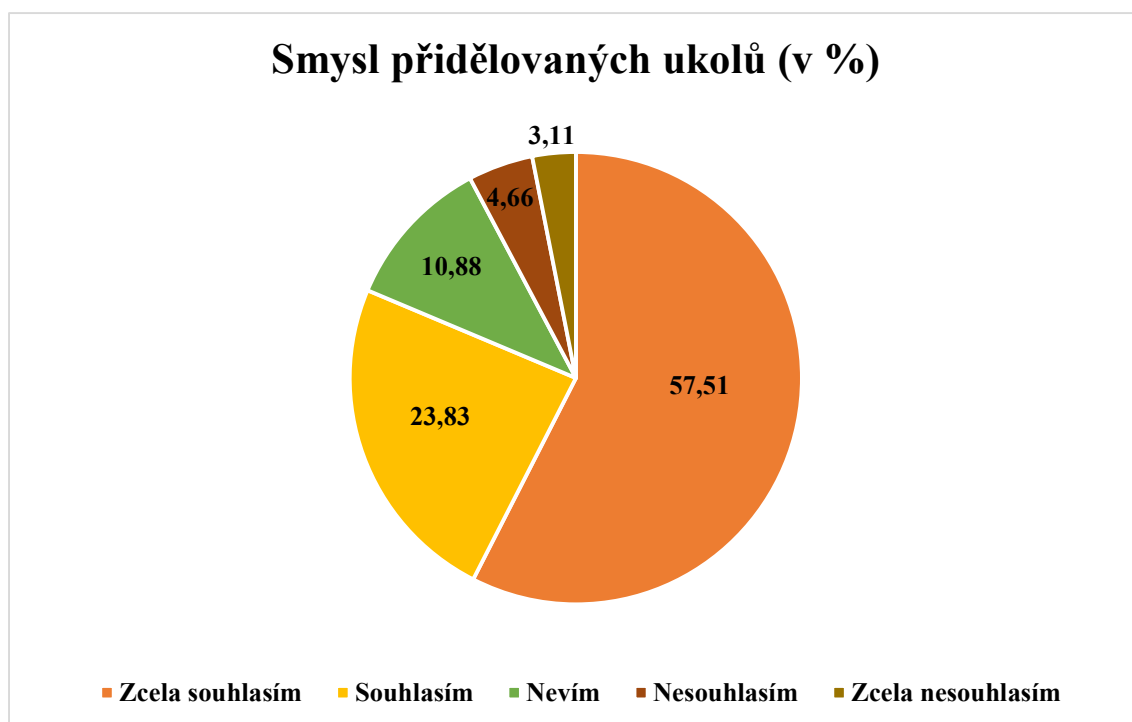
Celkem 111 zaměstnanců uvedlo, že zcela souhlasí s tvrzením, zda jim přidělované úkoly dávají smysl. 46 respondentů poté odpovědělo, že s tímto tvrzením souhlasí. 21 z nich se nemohlo rozhodnout, zda jim přidělované úkoly dávají smysl či nikoliv. 9 zaměstnanců

s tímto tvrzením nesouhlasí a 6 zaměstnanců si myslí, že jim přidělované úkoly nedávají vůbec žádný smysl.

Tabulka č. 8: Smysl přidělovaných úkolů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Zcela souhlasím	111
Souhlasím	46
Nevím	21
Nesouhlasím	9
Zcela nesouhlasím	6
Celkem	193

Z uvedeného grafu je patrné, že 57,51 % zaměstnanců zcela souhlasí s tím, že jim přidělované úkoly dávají smysl. Celkem 23,83 % s tímto tvrzením souhlasí. 10,88 % respondentů na tuto otázku odpovědělo nevím. 4,66 % zaměstnanců nesouhlasí s tvrzením, že jim přidělované úkoly dávají smysl a 3,11 % respondentů s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. Je velmi důležité, aby pracovník znal, co je výsledkem jeho práce a co se od něho očekává. V této oblasti si opět společnost stojí velmi dobře, jelikož celkově 81,34 % zaměstnanců uvedlo, že úkoly, které dostávají, jim dávají smysl.



Graf č. 7: Smysl přidělovaných úkolů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Máte možnost se k zadání úkolů vyjadřovat?

Odpovědi na tuto otázku byly velmi kladného charakteru. Celkem 134 zaměstnanců uvedlo, že mají možnost se vyjádřit k úkolům, které jim jejich nadřízený zadá. 28 respondentů s tímto tvrzením souhlasí. Odpověď nevím zatklo celkově 20 zaměstnanců. Tito zaměstnanci mohli takto odpovídat například z důvodu toho, že se nikdy nepokusili k zadání nějakého úkolu vyjádřit. 5 Zaměstnanců si myslí, že se k zadaným úkolům nemohou vyjádřit. Pouze 5 zaměstnanců s tímto tvrzením zcela nesouhlasí.

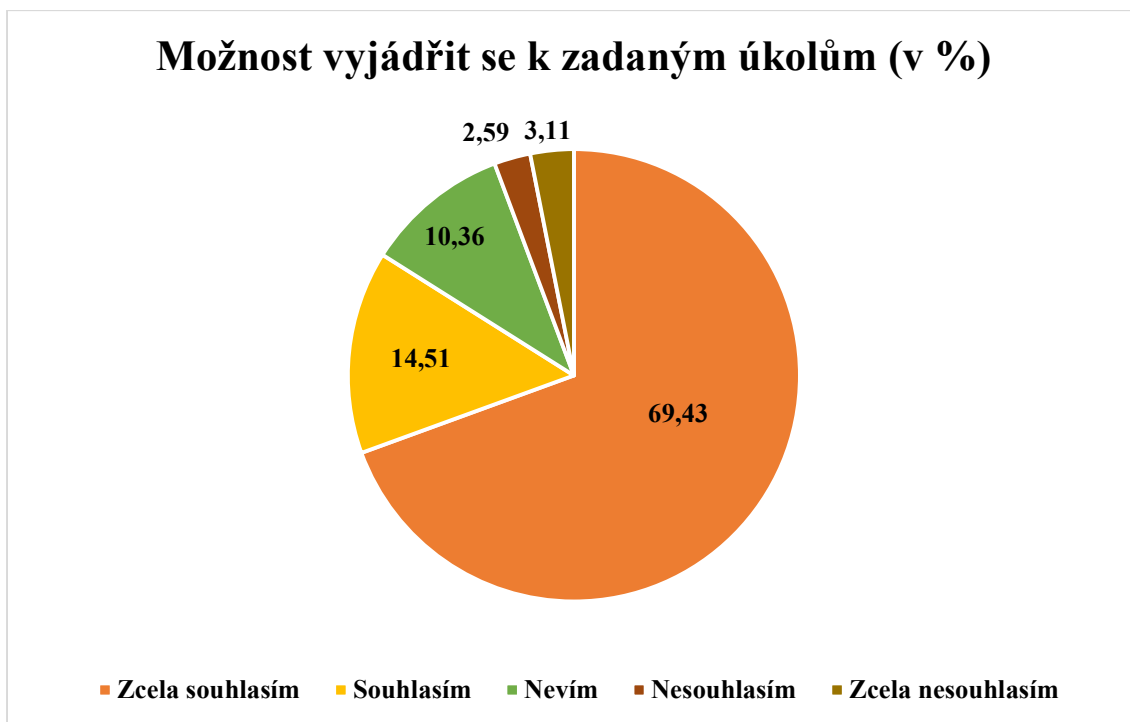
Tato otázka velmi úzce souvisí s otázkou č. 5: Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným? Pokud nadřízený se svými podřízenými umí komunikovat, zaměstnanci mu postupem času začínají věřit. Mohou přicházet s nápady na zlepšení či připomínkami k zadávaným úkolům. I v této oblasti si nadřízení stojí velmi dobře v rámci celé společnosti.

Tabulka č. 9: Možnost vyjádřit se k zadaným úkolům
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Zcela souhlasím	134
Souhlasím	28
Nevím	20
Nesouhlasím	5
Zcela nesouhlasím	6
Celkem	193

Z uvedeného grafu lze vyčíst, že celkem 69,43 % zaměstnanců zcela souhlasí s tvrzením, že se mohou k zadaným úkolům zcela vyjádřit a 14,51 % respondentů odpovědělo, že s tímto tvrzením souhlasí. 10,36 % zaměstnanců se nemohlo rozhodnout, zda se k vyjadřovaným úkolům mohou či nemohou vyjádřit. Z celkového počtu zodpovězených dotazníků však pouze 6,61 % respondentů uvedlo, že nemají žádnou možnost se k zadaným úkolům vyjádřit.

Samotní zaměstnanci mohou přicházet s nápady na zlepšení v jakékoliv oblasti. Může se jednat o způsob zlepšení komunikace, která může vézt k větší spokojenosti jich samotných či konečných zákazníků.



Graf č. 8: Možnost vyjádřit se k zadaným úkolům
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Popište důvody svého hodnocení, popř. zde máte prostor vyjádřit se k výše dotazovaným oblastem.

Zaměstnanci měli možnost na tuto otázku odpovídat svými vlastními slovy a mohli se tak vyjádřit k výše dotazovaným oblastem. Odpovědi, které uvedli, se dají opět rozdělit do několika kategorií.

Do první kategorie se řadí kladné odpovědi zaměstnanců. V nich se převážně objevují odpovědi, ve kterých uvádějí spokojenost se společností. Dále jsou uvedeny některé odpovědi těchto zaměstnanců: „*Ve firmě je přátelská atmosféra, na všem se lze domluvit, jak s kolegy, tak s vedením*“, „*Je to stabilní práce, která mě baví a přináší mi jistotu*“, „*Líbí se mi funkční a otevřená komunikace napříč celou firmou*“, „*Spousty příležitostí, kariérního růstu atd.*“, „*Jsem ve firmě velmi spokojená a určitě bych zde práci doporučila*“, „*Co se týká firmy a vedení je vše naprosto v pořádku*“.

Další kategorii lze pojmenovat jako „Problém s komunikací“. Zaměstnanci z velké části kritizují komunikaci v rámci celé organizace. Příklady těchto odpovědí jsou: „*Některé informace, které se týkají cílů se k nám dostávají se zpožděním*“, „*Zlepšit komunikaci uvnitř firmy*“, „*Malá propojenost mezi odděleními*“, „*Špatná komunikace*“,

„Informovanost v rámci týmu je v pořádku, ale co se děje napříč spektrem firmy je téměř nulová“, „Některé věci se řeší na poslední chvíli a od vedení nejsou zcela jasně komunikovány“.

V další kategorii odpovědí se jedná především o spokojenost s týmem či nadřízeným. Příklady kladných odpovědí týkající se týmu jsou: *„Mám ten nejlepší tým, jaký si mohu přát“, „Komunikace s vedoucí – kdykoli cokoli mohu probrat, vždy se snaží najít kompromis mezi potřebami zaměstnanců, chodu projektu i firmy – klobouk dolů!“, „Se svým týmem i přímou nadřízenou jsem spokojená“, „Jsem spokojená s komunikací a vstřícností nadřízeného“.*

Zaměstnanci však také odpovídali na oblast týmu a nadřízeného negativními komentáři: *„Chybí mi komunikace, informace, podpora, zpětná vazba – jako tým již nefungujeme“, „Někdy je nemožné dostat odpověď, nejasnosti v některých tématech“, „Vzhledem k dlouhodobému home officu jako tým jsme vlastně nefunkční“, „V současné době mám pocit, že je prakticky všechno špatně. Musíme plnit naprosto nesmyslné požadavky klienta, ke kterým máme pramalou možnost se vyjádřit jakožto pracovníci v první linii se zkušenostmi přímo z linky. Dalším problémem jsou provozní podmínky, které jsou aktuálně nastavené způsobem, který je absolutně demotivující“.*

Dle výše uvedených komentářů od zaměstnanců lze usuzovat, že se zaměstnanci dělí na dvě skupiny. Jedna skupina je spokojena ať už s firemní či týmovou komunikací a druhá skupina nikoliv. Někteří zaměstnanci vidí problémy s komunikací skrze celou společnost, jiní s ní mají problém pouze v rámci týmu. Tato skutečnost může v budoucnosti značit obrovský problém pro společnost. Pokud zaměstnanec nedostává informace včas a v pořádku, může vznikat komunikační šum a v poslední řadě na to doplácí zákazník společnosti.

Následující otázky se zabývají již prací z domova. V první části se nacházejí otázky uzavřené, ve kterých zaměstnanci vybírali pouze jednu odpověď. Druhá polovina se věnuje otázkám otevřeným, kde mohou zaměstnanci odpovědět na problematiku dané otázky svými vlastními slovy. Tato část obsahuje také jednu polootevřenou otázku, kde si mohou zaměstnanci odpověď vybrat z uvedených možností či odpovědět svými vlastními slovy.

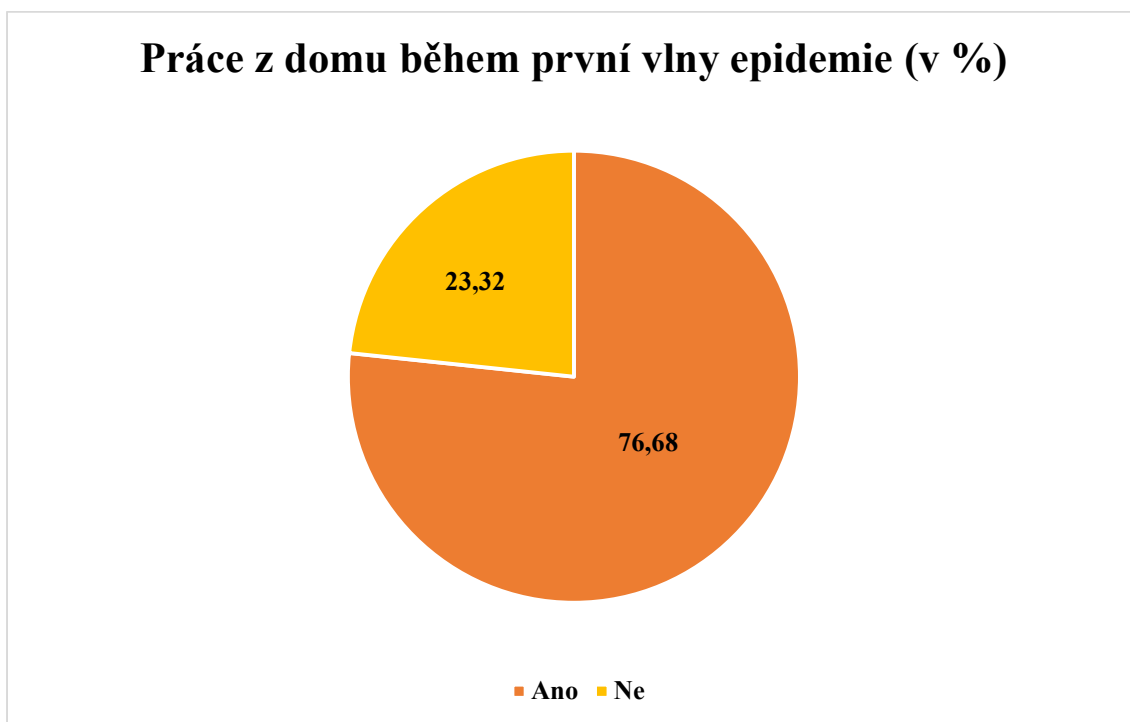
Otázka č. 12: Pracoval/a jste během “první vlny” epidemie z domu (březen-červen 2020)?

Během první vlny epidemie, tedy v období březen-červen roku 2020, pracovalo z domu 148 zaměstnanců. Odpověď Ne uvedlo v tomto dotazníku 45 respondentů. Přechod na práci z domu v této době byla velmi rychlá a intenzivní.

Tabulka č. 10: Práce z domu během první vlny epidemie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Ano	148
Ne	45
Celkem	193

Procentuální vyjádření výsledků ukazuje jasnou převahu zaměstnanců, kteří během první vlny pandemie pracovali z domova. Celkem je to 76,68 %. 23,32 % zaměstnanců naopak během první vlny pandemie z domu nepracovalo.



Graf č. 9: Práce z domu během první vlny epidemie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Pracujete nyní z domu? (Pokud zde uvedete odpověď Ne přesuňte se prosím na konec dotazníku).

Tato otázka zjišťovala počet zaměstnanců, kteří pracují z domu v současné době. Z dotazovaných 193 zaměstnanců uvedlo 149 z nich, že pracují z domu každý den. 28 zaměstnanců uvedlo, že z domu pracují pouze občas. Tito zaměstnanci zastávají takové pozice ve společnosti, které nelze provádět stoprocentně pouze z domova. Musí proto částečně dojíždět i na pobočku a práci provádět tam. 16 respondentů poté uvedlo, že momentálně z domu nepracují, nicméně mohli pracovat v první vlně epidemie. Tito zaměstnanci byli poté požádáni, aby se přesunuli na konec tohoto dotazníku. Je to z důvodu toho, že následující otázky se týkají pouze zaměstnanců, kteří pracují z domu v současné době.

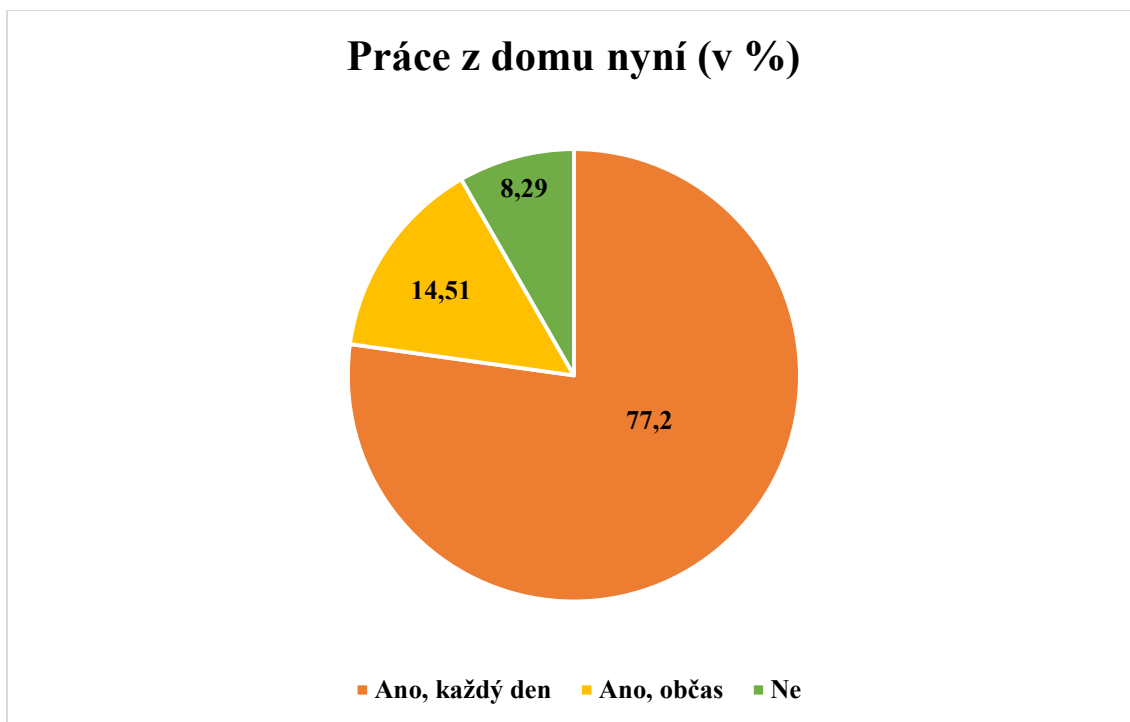
Tabulka č. 11: Práce z domu nyní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Ano, každý den	149
Ano, jen částečně	28
Ne	16
Celkem	193

Z následujícího grafu je patrné, že v současné době pracuje zcela z domu 77,2 % zaměstnanců. 14,51 % poté pracuje z domu pouze občas. Celkově tedy z domu v současné době pracuje 91,72 % zaměstnanců. To je o 15 % zaměstnanců více než při první vlně epidemie. Pouze 8,29 % zaměstnanců v současné době nepracuje z domova.

Skutečnost, že se počet zaměstnanců pracujících z domova zvýšil, může značit značnou oblibu tohoto způsobu práce či samotnou povinnost tuto práci v současné době právě z domova vykonávat. Společnost se tímto způsobem snaží i své zaměstnance chránit, proto mají možnost vykonávat práci z domova. Další skupinou jsou zaměstnanci vykonávající takový způsob práce, která se nedá stoprocentně vykonávat z domova a musí pracovat na pobočce, kde mají veškeré vybavení, které pro práci potřebují.



Graf č. 10: Práce z domu nyní
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následujících otázkách se změnil počet zodpovězených dotazníků, tedy koncových zaměstnanců. Z celkových 193 zodpovězených dotazníků se již nepracuje s těmi, kteří odpověděli v předchozí otázce, že v současné době z domu nepracují. Počet celkových zaměstnanců se snížil na celkových 177.

Otázka č. 14: Pokud jste pracoval/a z domu i během první vlny pandemie, popište prosím, jaké vidíte rozdíly mezi současnou situací a první vlnou.

Zaměstnanci měli možnost v této otázce vyjádřit, jaké vidí rozdíly mezi první vlnou pandemie a současnou situací. Na tuto otázku odpovědělo minimum zaměstnanců v negativním duchu. Dále jsou uvedeny některé odpovědi: „*Katastrofální, při první vlně se to dalo zvládnout, ale při druhé vlně už je toho moc*“, „*Čím dál větší nátlak, společnost byla rok zpátky úplně jiná*“, „*Větší množství meetingů a méně času na reálnou práci*“, „*V první vlně to nebylo tak náročné, ale ve druhé vlně jsou zákazníci protivní a nemají vůbec soudnost*“.

Zaměstnanci však také uvedli pozitivní rozdíly mezi prací v první vlně a nyní: „*Vychytali jsme především technické nedostatky, momentálně jsem schopni vše sdílet online a včas*“, „*V první vlně mě rozptylovalo domácí prostředí, ve druhé vlně už ne*“, „*Oproti první vlně*

je to pro nás méně stresující. První vlna a přechod firmy na home office během několika desítek dnů byla velmi stresující“, „První vlna home officu byla docela náročná, než si člověk zvykne a rozvrhne si práci tak, aby byl stále stejně produktivní jako na pobočce“, „Jsme dál co se týče nástrojů pro komunikaci“, „Lepší koordinace a zvládání práce on-line“, „Zdá se mi, že jsme si na tento mód všichni navykli, skvěle se mu přizpůsobili a celkově to zlepšilo spokojenost celé firmy“, „Systémy jsou stabilní, všechno funguje. V první vlně byl problém, když bylo připojeno přes VPN hodně lidí, tak byl systém pomalejší“.

Z převážné většiny odpovědí, které zaměstnanci uvedli, lze vyhodnotit, že první vlna byla pro tyto zaměstnance velmi náročná, než si zvykli na nový způsob práce. Nyní po nějaké době, kdy již z domu pracují, mají rozvržené úkoly a práci tak, aby ji stíhali, si na tento mód navykli. Společnost se také zabývala více použitím komunikace v rámci online prostředí. Dle odpovědí zaměstnanců se společnost snažila snížit technické problémy, které se při přechodu na tento způsob práce vyskytovaly. Ve druhé vlně je těchto technických problémů podstatně méně.

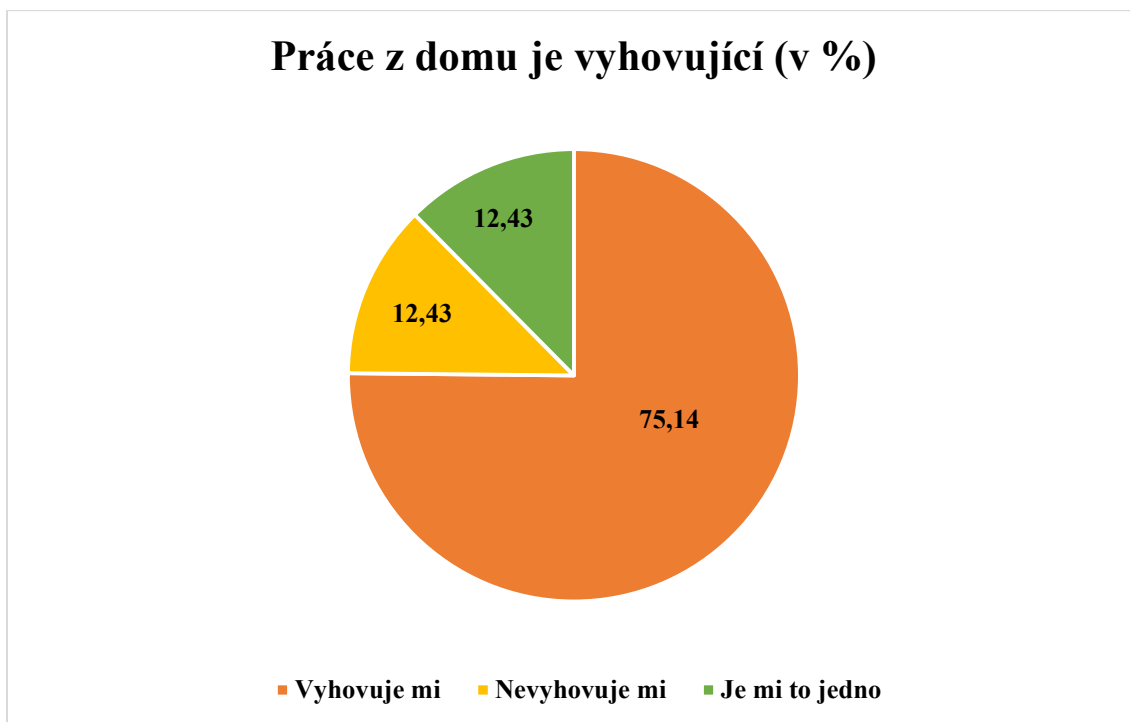
Otázka č. 15: Jak Vám vyhovuje pracovat z domu?

Celkem 133 zaměstnanců uvedlo, že jim práce z domu vyhovuje. Naopak 22 zaměstnancům práce z domu nevyhovuje. Stejný počet zaměstnanců poté uvedlo, že je jim jedno, zda pracují z domu či na pobočce společnosti.

Tabulka č. 12: Práce z domu je vyhovující
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Vyhovuje mi	133
Nevyhovuje mi	22
Je mi to jedno	22
Celkem	177

Z procentuálního vyjádření lze vyčíst, že 75,14 % zaměstnanců práce z domu vyhovuje. Ze zbylých 25 % je polovina proti práci z domu a polovině je jedno, zda pracují z domu či na pobočce společnosti. Tato skutečnost značí velkou oblibu práce z domu, kterou si zaměstnanci vytvořili během pandemie. Home office je v současné době brán jako jeden z možných benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí.



Graf č. 11: Práce z domu je vyhovující
(Zdroj: Vlastní zpracování)

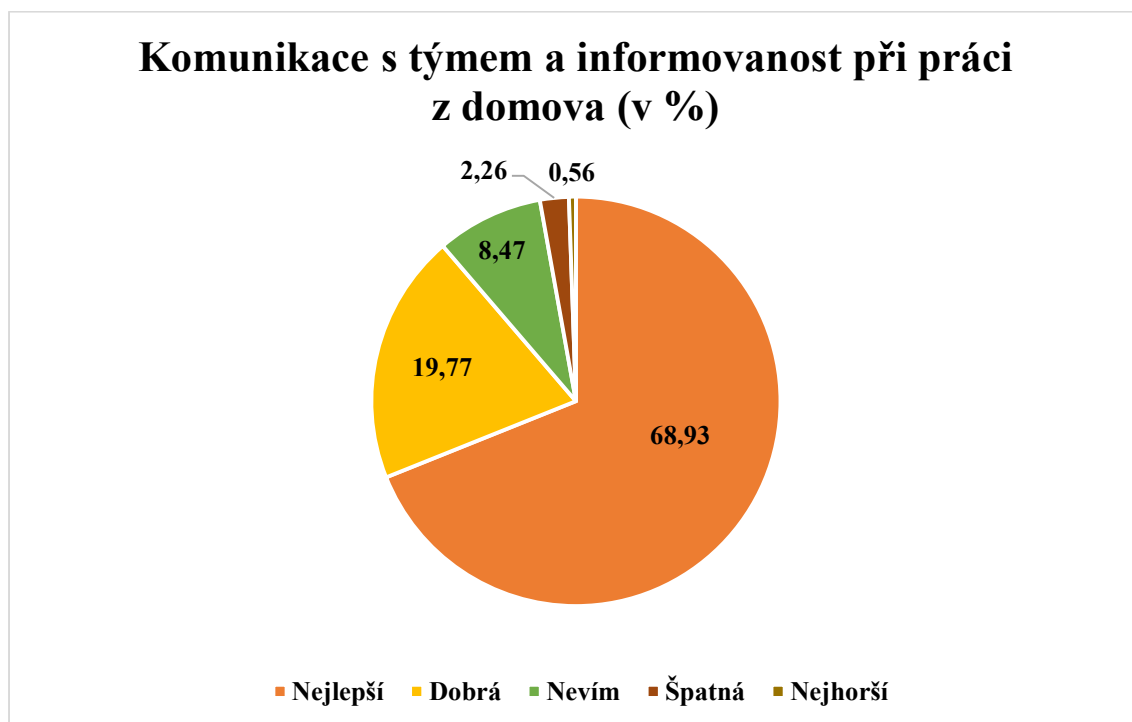
Otázka č. 16: Jak hodnotíte komunikaci s týmem a informovanost v době, kdy pracujete z domu?

Komunikaci během práce z domu považuje za nejlepší celkem 122 zaměstnanců. 35 poté považuje tuto komunikaci a informovanost za dobrou. 15 respondentů se nemohlo rozhodnout, zda jsou či nejsou spokojeni s komunikací během práce z domu. 4 zaměstnanci považují komunikaci za špatnou a pouze 1 si myslí, že komunikace je na nejhorší možné úrovni. Komunikace během práce z domova probíhá pouze v online prostředí. I když se může zdát tento způsob jako komplikovaný či zdlouhavý, velká část zaměstnanců s tímto způsobem komunikace dle uvedených výsledků problém nemá.

Tabulka č. 13: Komunikace s týmem a informovanost při práci z domova
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Nejlepší	122
Dobrá	35
Nevím	15
Špatná	4
Nejhorší	1
Celkem	177

Celkem 68,93 % zaměstnanců považuje komunikace s týmem a informovanost při práci domova na nejlepší možné úrovni. 19,77 % poté souhlasí s tímto tvrzením. 8,47 % nemohlo posoudit, zda je komunikace na dobré či špatné úrovni. V jednotkách procent se poté nachází odpovědi zaměstnanců, kteří si myslí že tato komunikace je na velmi špatné úrovni.



Graf č. 12: Komunikace s týmem a informovanost při práci z domova
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Co vidíte jako největší nedostatek práce z domu? Co Vám chybí nebo co Vám brání v komfortní práci?

Zaměstnanci na tuto otázku odpovídali svými vlastními slovy. Tyto odpovědi se dají opět rozdělit do několika kategorií.

První kategorií jsou zaměstnanci, kteří na tuto otázku odpovídali kladně, tedy že jsou na home office spokojeni a nic jim nechybí. Příklady těchto odpovědí jsou: „Jsem spokojená, nic mi nechybí“, „Žádný nedostatek nevidím“, „Ze začátku mi byl trochu nepříjemný sociální distanc, ale nyní jsem maximálně spokojená a neměnila bych nic“, „Nechybí mi nic, vyhovuje mi“, „Asi nevnímám, že bych měla nějaké nedostatky, o všem jsem informovaná tak jako kdybych byla na pobočce“, „Nebrání mi nic v komfortní práci, pracuji na 100 %, jako bych pracovala z kanceláře, jen mám doma svůj klid a ticho“.

Mnoho zaměstnanců uvedlo, že jim převážně chybí sociální kontakt se svými kolegy. Příklady těchto odpovědí jsou: „*Osobní kontakt, budování vztahů*“, „*Kolektiv*“, „*Chybí přímý kontakt, možnost nárazově rychle a efektivně řešit některé záležitosti*“, „*Kontakt s lidmi a okamžitá komunikace*“, „*Práce v kolektivu, možnost komunikace napřímo*“, „*Nemožnost konfrontace kolegů ze zbylých týmů*“, „*Osobní interakce s lidmi a dohled jejich výkonu. Rychlost reagování na chyby agentů a předávání zpětné vazby*“.

Skupina zaměstnanců také popsala problémy, které souvisejí s technikou či náklady, které zaměstnancům vznikly při přechodu na tento způsob práce. Dále jsou uvedeny příklady těchto odpovědí: „*Doma mám všechno, ale vadí mi technika, kterou operátoři mají. Online meetingy vedeme bez kamery, některým nejde ani zvuk*“, „*Rychlost, není to pouze home officem, ale i provozními možnostmi, na pracovní ploše je předávání rychlejší a supervize efektivnější*“, „*Že firma neproplácí v určité výši náklady domácnosti*“, „*Náklady na elektřinu*“, „*Často nefunkční systémy*“, „*Úhrada nákladů na home office – elektřina, placení vyššího tarifu internetu, vytápění...*“.

I v tomto případě někteří zaměstnanci uvedli problémy z komunikací napříč společnostmi. Dále jsou opět uvedeny příklady odpovědí těchto zaměstnanců: „*Asi okamžitá komunikace v případě problému*“, „*Chybí mi rychlá a jednoduchá komunikace napříč odděleními*“, „*Rychlost toku informací, je někdy jednodušší se sejít osobně, email je často zavádějící, může dojít k nedorozumění*“, „*Okamžitá zpětná vazba z očí do očí. Chybí kamery operátorům*“, „*Předávání drobnějších informací – chybí (rychlé sdělení mezi sebou), rychlá komunikace s týmem viz. výpadky – takhle se ozve jeden, zkouší se sluchátka, VPN, než se zjistí, že je výpadek, tak to trvá. Krátké zpětné vazby od stolu a pochvaly pro operátory. Přeci jen email už má jiný význam*“.

Celkem 33 % zaměstnanců nemají s prací z domova žádný problém a tito zaměstnanci uvedli, že jim nic nechybí ani nebrání v komfortní práci. Osobní kontakt s kolegy chybí 46 % zaměstnanců. Tento problém se může dát řešit občasnými poradami v rámci týmu či možnost callu mezi uvedenými zaměstnanci. Tento způsob však zcela nenahrazuje osobní kontakt, který je v této době nemožný. 6 % zaměstnanců uvedlo technické problémy, které je při práci z domova provází. Tito zaměstnanci by také uvítali spoluúčast společnost při platbě dodatečným nákladů, kterým se jim při práci z domova zvýšily. I v této otázce se ukázal velký problém, který se ve společnosti vyskytuje, a to je problém

s komunikací. I když společnost zavedla různé komunikační kanály, stále mají tito zaměstnanci pocit, že komunikace nefunguje správně. Tito zaměstnanci tvoří celkem 6 %.

Otázka č. 18: Je něco, co by zaměstnavatel mohl udělat pro to, aby práce z domu byla ideálním způsobem výkonu Vašeho zaměstnání?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 47 respondentů. 38 % zaměstnanců by uvítalo nové vybavení, které pro práci z domova potřebují. Příklady odpovědí těchto zaměstnanců jsou: *„Zajistit notebook“, „Výkonnější hardware“, „Tiskárna pro tisk dokumentů“, „Pořídit techniku takovou, aby operátoři byli vidět při zpětné vazbě a také slyšet. Také aby byl dostatek sluchátek pro operátory“, „Ocenila bych lepší sluchátka a myš“, „Bylo by dobré vyjednat slevu na kancelářské potřeby pro zaměstnance. Hlavně kvalitní kancelářské židle a světlo ke stolu“.*

36 % zaměstnanců uvedlo, že by chtěli příspěvek například na elektřinu či internet. Dále jsou uvedeny příklady těchto požadavků: *„Příplatky za práci z domu, spotřeba energie je vysoká u počítačů“, „Příspěvek za energii“, „Příspěvek na náklady spojené s home office“, „Uhradit náklady spojené s prací z domova“, „Zvedl se mi účet za elektřinu, příspěvek by nebyl úplně špatný“.*

9 % zaměstnanců uvedlo problémy s výpadky systémů. Tyto odpovědi jsou uvedeny dále: *„Méně technických výpadků“, „Zrychlit systémy“, „Je trochu problém s výpadky systému“, „Zlepšit technické problémy systému“.*

Dalších 9 % zaměstnanců uvedlo nespokojenost s peněžní odměnou za uvedenou práci či nespokojenost s benefity. Vyšší odměna za odvedenou práci může kompenzovat například vyšší náklady za energie či internet, které byly popsány výše.

Společnost by se měla zaměřit na to, aby měl každý zaměstnanec veškeré vybavení, které pro práci potřebuje. V odpovědích se objevovaly prosby o poskytnutí notebooku, sluchátek či kancelářských židlí. Pokud zaměstnanec nemá veškeré vybavení, které pro práci potřebuje, nemůže podávat 100% výkony. Velká skupina zaměstnanců by uvítala příspěvek na elektřinu či internet. Náklady na tyto položky se jim zvýšily a pokud společnost nutí své zaměstnance z domu pracovat, měla by se podílet alespoň částečně i na nákladech, které zaměstnancům díky tomuto způsobu práce vznikly.

Možností může být navýšení základní mzdy či poskytnutí dalšího benefitu. IT oddělení by se mělo více zaměřit na technické výpadky, které se ve společnosti vyskytují.

Otázka č. 19: Co je podle Vás největším pozitivem práce z domu?

Odpovědi na tuto otázku se dají opět rozdělit do několika kategorií. Do první z nich patří zejména odpovědi zaměstnanců, kteří vidí jako největší pozitivum klid při práci z domova. Příklady těchto odpovědí jsou: *„Klid domácího prostředí“, „Mám pocit, že toho udělám mnohem více, než na pobočce – operátoři jsou na HO mnohem samostatnější a nevyužívají (až nezneužívají) toho, že jste na pobočce vždy k mání a po ruce někdy i se zbytečnými otázkami“, „Pohodlí a klid“, „Mám klid na práci“, „Klid od ostatních operátorů, hluk“, „Pohoda, nestresové prostředí, klid, neruší mě kolegové hlukem“, „Možnost se soustředit“.*

Do další kategorie se řadí především pozitivum spojené s tím, že zaměstnanci nemusí dojíždět do práce. Dále jsou uvedeny odpovědi zaměstnanců, kteří vidí pozitivum v ušetřeném času či nákladech za dopravu na pobočku: *„Úspora nákladů a času cestováním ze zaměstnání do zaměstnání“, „Vyhovuje mi, že nemusím dojíždět a že stihnu díky úspoře času více práce“, „Časová flexibilita, nemusím dojíždět“, „Ušetřené náklady za cestování“, „Šetřím čas na dojíždění, tím i finanční prostředky, mám více času na své jiné povinnosti a koníčky“.*

Zaměstnanci také uvedli jako pozitivum pohodlí domova. Ti, kteří odpověděli v tomto duchu, jsou rádi za domácí prostředí a pohodlí domova. Jako pozitivum vidí také to, že se nemusejí převlékat do formálního oblečení a mohou pracovat celý den v domácím oblečení.

Další skupinu zaměstnanců tvoří převážně rodiče, kteří jsou rádi na home office zejména proto, že nemusí řešit hlídání svých dětí. Také někteří oceňují možnost být nablízku své celé rodině. Příklady těchto odpovědí jsou: *„Nemusím řešit co s dítětem, když má distanční výuku v této době“, „Mohu pracovat i když je dítě nemocné“, „Pro mě je to možnost být nablízku manželovi“, „Více času s rodinou“.*

Do další skupiny se řadí ti zaměstnanci, kteří jsou v této době pandemie rádi za bezpečnost. Nepotkávají se s lidmi, neohrožují ostatní a dbají na svoji bezpečnost. Zaměstnanci uvedli jako důvod možnost pracovat z domu i v případě nemoci. Dále vítají

možnost upravit si denní režim dle svých vlastních potřeb. Minimum zaměstnanců však uvedlo, že nevidí žádné pozitivum na práci z domova.

Z uvedených odpovědí je 20 % zaměstnanců rádo, že mohou pracovat z domu, jelikož tam mají větší klid na práci. Celkem 57 % zaměstnanců uvedlo, že nemusí cestovat do práce a z práce. S tím souvisí i úspora nákladů za dopravu na pobočku. Jako další pozitivum vidí někteří zaměstnanci pohodlí domova a to, že se nemusí převlékat do formálního oblečení. Mohou si upravit denní režim podle svých potřeb a v případě lehké nemoci mohou pracovat z domu. Home office oceňují i rodiče dětí, kteří nemusí v současné době zajistit hlídání a mají i více času na svou rodinu. Minimum zaměstnanců na práci z domu nevidí žádná pozitiva.

Otázka č. 20: Jaké máte pracovní podmínky pro práci z domu? (pracovní místo, oddělené pracoviště, nedostatek soukromí aj.)

Zaměstnanci měli možnost na tuto otázku odpovědět jednou z již přichystaných odpovědí: mám oddělený prostor se stolem, kde mám soukromí a klid na práci či nemám oddělený prostor, nemám uzpůsoben stůl ani soukromí. Na tuto otázku však mohli odpovědět i svými vlastními slovy, pokud jim tyto dvě předchozí odpovědi zcela nevyhovovaly.

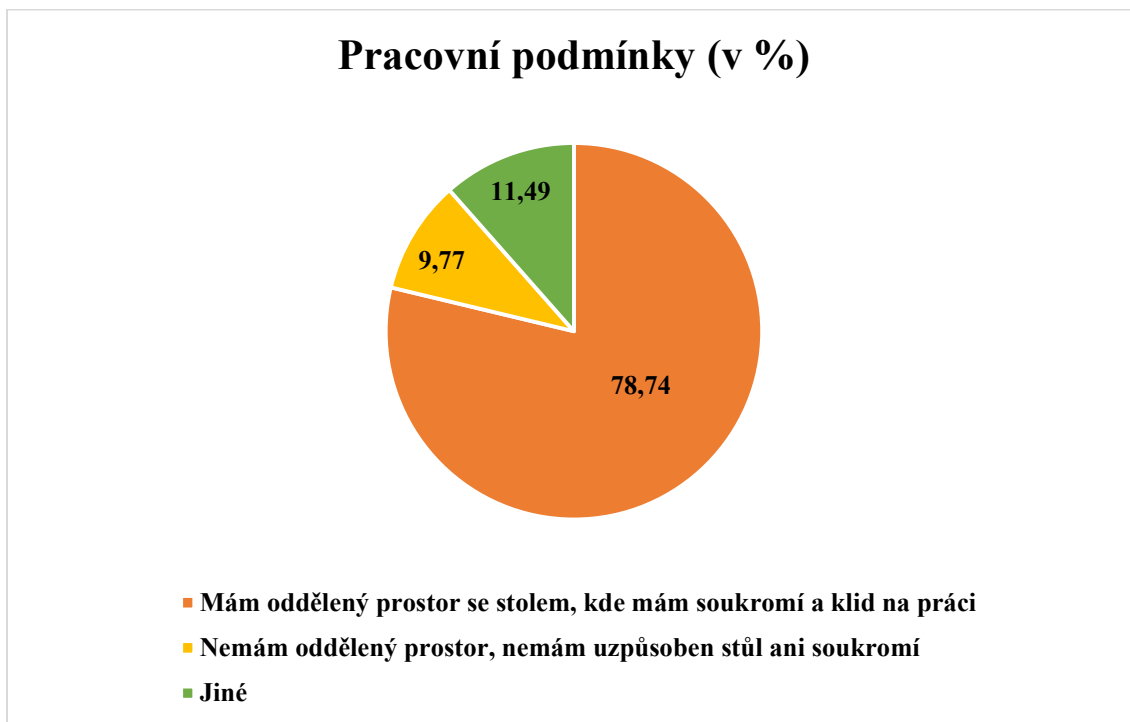
Tabulka č. 14: Pracovní podmínky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabízené možnosti	Počet zaměstnanců
Mám oddělený prostor se stolem, kde mám soukromí a klid na práci	137
Nemám oddělený prostor, nemám uzpůsoben stůl ani soukromí	17
Jiné	20
Celkem	174

Z uvedené tabulky je zřejmé, že 137 zaměstnanců uvedlo, že mají pro práci oddělený prostor se stolem, kde mají soukromí a klid na práci. 17 Zaměstnanců naopak uvedlo odpověď takovou, že nemají oddělený prostor, uzpůsoben stůl ani soukromí pro výkon své práce.

Celkem 20 zaměstnanců popsalo své podmínky, které mají pro výkon své práce, svými vlastními slovy. 13 z těchto zaměstnanců uvedlo, že mají uzpůsoben samostatný stůl pro svou práci, nicméně nemají na tuto práci klid ani soukromí. Tuto skutečnost

zdůvodňují zejména malými prostory a tím, že nepracují z domu sami, jelikož je doma například i manžel či děti, které mají distanční výuku a ruší se tak navzájem. Další zaměstnanci uvedli, že mají soukromí a klid na tuto práci, nicméně nemají potřebné prostory, kde by mohli tuto práci vykonávat.



Graf č. 13: Pracovní podmínky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V uvedeném grafu je zobrazení jednotlivých odpovědí v procentním vyjádření. Celkem 78,74 % zaměstnanců má oddělený prostor se stolem, kde mají soukromí a klid na práci. 9,77 % respondentů uvedlo, že naopak nemá oddělený prostor, uzpůsoben stůl ani soukromí. 11,49 % zaměstnanců využilo možnost odpovědět na tuto otázku svými vlastními slovy. V té převážně tito zaměstnanci odpovídali, že sice mají prostor se stolem, nicméně nemají pro práci klid ani soukromí.

Otázka č. 21: Napadá-li Vás cokoliv dalšího k výše uvedeným oblastem týkajících se práce z domu (připomínka, pochvala, doporučení, přání...), zde je prostor pro Vaše vyjádření:

V této otázce měli zaměstnanci možnost se vyjádřit ke všem uvedeným oblastem dotazníku. Odpovědi se dají opět rozdělit do několik skupin.

První skupinou jsou pozitivní odpovědi, kde zaměstnanci chválí společnost za rychlý a bezproblémový přesun zaměstnanců na home office. Další zaměstnanci chválí své nadřízené a uvádějí celkovou spokojenost se společností. Tito zaměstnanci také chválí IT oddělení za přesun veškeré techniky. Příklady těchto odpovědí jsou: „*Oceňuji rychlé přizpůsobení všech a všeho, práce na home office je skvělým řešením*“, „*Chvám mého vedoucího za podporu, profesionalitu a lidský přístup*“, „*Pochvala, jak rychle vedení reagovalo v březnu a umožnilo pracovat z domu*“, „*Děkuji, že i v této situaci se společnost snaží posouvat se dále, i když to často má svoje úskalí a není to jednoduché. Vážím si toho*“, „*Určitě velká pochvala pro IT tak rychle připravit a vybavit ope HW pro práci z domu*“.

Do další skupiny se řadí ti zaměstnanci, kteří chválí práci z domova a chtějí v tomto způsobu práce pokračovat i nadále. Dále jsou uvedeny některé odpovědi těchto zaměstnanců: „*Jsem ráda, že mohu pracovat z domu, mám vše potřebné a společnosti děkuji*“, „*Pracovat z domu je luxus a není úplně samozřejmost, vážím si toho, děkuji*“, „*Je to skvělý benefit, snad je společnost udrží navždy*“, „*Co se týče práce z domu, vidím v něm velkou perspektivu a výhodu v našem oboru. Doporučuji dále rozvíjet*“.

Další skupinou jsou ti zaměstnanci, kteří jsou rádi, pokud mohou pracovat z domu, nicméně by uvítali jednou za čas práci i na pobočce. Příklady těchto odpovědí jsou: „*Mě se moc líbí možnost střídát kancelář a HO, беру to jako pracovní benefit*“, „*Docela by mi vyhovovalo střídání, menší čas být přímo na pobočce a větší čas volat z domu*“, „*Práce z home office je fajn, ale i přesto bych velmi rád uvítal, kdybych mohl alespoň čas od času přijít na pobočku*“. V současné době koronavirové pandemie tato možnost střídání home office a práce na pobočce není možná. Nicméně v budoucnosti by se tato možnost dala využít pro ty zaměstnance, kterým by tento způsob střídání práce vyhovoval. Pro ně to může být výhodný benefit a pro společnost záruka toho, že je zaměstnanec spokojený.

Poslední skupinou jsou ti zaměstnanci, kteří se vyjádřili negativním způsobem k výše dotazovaným oblastem. Příklady těchto odpovědí jsou: „*Často se bere dobře odvedená práce a práce nad rámec pracovní doby jako automatická věc*“, „*Opravdu vyčerpání. Není to otázka jednoho měsíce, ale tyto delší směny mají lidé prakticky pořád*“, „*Kromě častějších hovorů s nadřízeným a členy týmu jsem spokojená*“, „*Více komunikace, více*

informovanosti, méně agrese a rozkazů a chování jako k malým dětem“, „Přání – úhrada nákladů za elektřinu, úhrada kancelářské židle a stolu“.

Z odpovědí na tuto otázku lze vyvodit následující důsledky. Zaměstnanci v této otázce uváděli spokojenost jak se samotnou společností, tak i se svými nadřízenými. Dále také chválí bezproblémový a rychlý přesun na home office. Zaměstnanci si chválí možnost pracovat z domova a chtějí v tomto způsobu práce pokračovat i nadále. Další skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří jsou spokojeni na home office, nicméně by uvítali i občasnou možnost práce přímo na pobočce. Poslední skupina zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli, uvedla nespokojenost se společností.

2.2.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou z velké části v oblasti komunikace a práce na dálku spokojeni. Nicméně jsou zde i skupiny zaměstnanců, kteří mají výhrady k některým dotazovaným oblastem.

První část dotazníku se týkala rozdělení zaměstnanců dle pozice, kterou ve společnosti daný pracovník vykonává a dle doby, po kterou je ve společnosti zaměstnán. Pro společnost bylo toto rozdělení dostačující. Více jak 60 % zaměstnanců uvedlo svou pozici jako Agent/Operátor. Zaměstnanci na těchto pozicích komunikují přímo se zákazníky společnosti. 15 % zaměstnanců uvedlo svou pozici jako Supervisor. Ostatní pozice se pohybují v rámci jednotek procent a celkově tvoří 23,31 %. Pro společnost je důležitá a zajímavá hranice délky pracovního poměru 1 rok. Z tohoto důvodu bylo rozdělení zaměstnanců do čtyř skupin dle délky pracovního poměru dostačující.

Další část dotazníku se převážně zabývala spokojeností s komunikací. Dle odpovědí zaměstnanců lze vyvodit důsledek, že jsou z velké části spokojeni jak s firemní komunikací, celkovou komunikací, tak i komunikací s přímým nadřízeným. Nicméně i v těchto oblastech jsou někteří zaměstnanci nespokojeni. Proto jsou v další části diplomové práce navržena opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti s komunikací.

Zaměstnanci uvedli, že dle jejich názoru je nálada v týmu z velké části na velmi dobré úrovni. Dále popsali svými vlastními slovy, co by svému nadřízenému doporučili. Odpovědi pracovníků se dělily na tři skupiny. Do první patří pozitivní komentáře,

kde uváděli spokojenost s vedoucím pracovníkem. Druhou skupinu tvoří negativní komentáře, kde pracovníci uváděli zejména problémy s komunikací. Poslední skupinou jsou zaměstnanci, kteří svému nadřízenému radí více odpočívat. Velká skupina zaměstnanců poté uvedla, že ve svém nadřízeném cítí oporu. Vedoucí pracovníci se k práci z domova postavili velmi zodpovědně a pozitivně.

Aby mohli zaměstnanci podávat co nejlepší výkony, potřebují znát cíl své práce a zadané úkoly jim musejí dávat smysl. Celkově 81,34 % zaměstnanců uvedlo, že jim přidělované úkoly dávají smysl a celkem 83,94 % pracovníků se dle jejich názoru může vyjádřit k zadaným úkolům.

Dle odpovědí na otázky, které patří do této části dotazníku, lze usuzovat, že největším problémem, který se ve společnosti nachází, je problém s komunikací. I když je většina zaměstnanců spokojena, jak s firemní komunikací, tak i komunikací s přímým nadřízeným, stále se ve společnosti objevuje skupina pracovníků, kteří tuto komunikaci považují za špatnou či zcela chybějící. Tento problém se vyskytuje v mnoha společnostech a je potřeba se na něj zaměřit.

Poslední část dotazníku se zabývala již samotnou prací z domova. V současné době pracuje z domu o 15 % zaměstnanců více než v první vlně pandemie. Celkem z domu pracuje 91,72 % zaměstnanců. Ti, kteří pracovali z domu obě období, poté sdělili své poznatky ohledně rozdílů mezi těmito obdobími. Jako důvody uváděli zejména zkvalitnění technické podpory a postupné přizpůsobení tomuto způsobu práce.

Pro 75,14 % pracovníků je práce z domu vyhovující. Pozitivně hodnotí také komunikaci s týmem a informovanost při práci z domu. Jako nedostatky, které zaměstnanci vidí při práci z domu, lze uvést chybějící kontakt se spolupracovníky, technické problémy a problém s komunikací. Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců by dle jejich odpovědí mohla společnost zajistit kvalitnější technické vybavení, které pro práci potřebují. Jedná se zejména o notebook, kancelářské židle a kvalitní sluchátka s mikrofonom. Velká skupina zaměstnanců by uvítala příspěvek na energie a internetové připojení.

Dle zaměstnanců je největším pozitivem práce z domu zejména klid, který na výkon práce mají. Dále uvádějí také pohodlí domova a pozitivum spojené s tím, že nemusí ráno dojíždět do práce, nemusí shánět hlídání pro děti a oceňují především bezpečnost. Většina

zaměstnanců uvedla, že mají oddělený prostor se stolem, kde mají soukromí a klid na práci.

Pracovníci převážně chválí bezproblémový a rychlý přesun celé společnosti na home office či uvádí celkovou spokojenost se společností. Mnoha zaměstnancům práce na dálku vyhovuje a chtějí v ní pokračovat i nadále. Velká skupina zaměstnanců by však jednou za čas uvítala i práci na pobočce. Někteří se vyjádřili i negativním způsobem k tomuto způsobu práce a nechtějí v něm pokračovat.

Z uvedených odpovědí lze usuzovat, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni s technickým vybavením, které pro práci využívají. Jedná se zejména o prosbu na poskytnutí kvalitního notebooku, jelikož práce s ním je pohodlnější než se stolním počítačem. Dále by pro svoji práci potřebovali kvalitní sluchátka s mikrofonom. Někteří zaměstnanci by byli rádi za poskytnutí kancelářských židlí. Uvítali by i příspěvek na energie a internetové připojení.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce obsahuje návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců s prací na dálku ve společnosti Comdata Czech a.s. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo několik oblastí, ve které nejsou zaměstnanci spokojeni. Velkým problémem, který se ve společnosti vyskytuje, je nedostatečná komunikace mezi organizačními stupni. Zaměstnanci by uvítali příspěvek na internetové připojení či energie. Pokud pracují z domu, náklady za tyto položky jim narostly. Někteří uvedli, že nemají dostatečné vybavení, které pro svou práci potřebují. Jedná se zejména o notebook a sluchátka. Pro lepší pohodlí by uvítali i kancelářskou židli. Mnoha zaměstnancům chybí osobní kontakt se spolupracovníky. Další zaměstnanci si všímají přetíženosti svých nadřízených. Tato skutečnost může v budoucnosti značit velký problém. Dále jsou uvedeny návrhy, které by vedly ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců z prací na dálku.

3.1 Komunikace

Celá společnost se musela přesunout na home office během jednoho týdne. Každý zaměstnanec se musel přizpůsobit novému prostředí, podmínkám, způsobu práce či komunikace. Právě ta je stěžejním problémem, který se ve společnosti nachází. Komunikace probíhá pouze v online prostředí a je zcela jiného rázu než komunikace, která probíhá na pracovišti. Zaměstnanci mají větší volnost pro svou práci a nejsou kontrolováni během celého dne. Každý zaměstnanec by měl znát veškeré podstatné informace, které společnost může sdělit ohledně jejího současného stavu a budoucího směřování. Pokud zaměstnanec dostává informace, které se šíří v rámci celé organizace a jsou informování o důležitých skutečnostech, zajišťuje to jistotu každého jednotlivého zaměstnance.

Z provedeného šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou z části spokojeni jak s komunikací v rámci organizace, tak i komunikací s přímým nadřízeným. Nicméně v obou oblastech se nacházejí i ti zaměstnanci, kteří s touto komunikací spokojeni nejsou. Na tyto skupiny by se měla společnost zaměřit a snažit se vylepšit tuto aktuální situaci, která ve společnosti panuje. Měla by se však snažit i o udržení aktuální situace.

3.1.1 Porady v rámci společnosti

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, většina zaměstnanců je spokojena s komunikací, která probíhá v rámci celé organizace. Důležitou skupinou jsou zaměstnanci, kteří nejsou s komunikací v rámci společnosti spokojeni. Nemají pocit, že dostávají informace, které potřebují pro svou práci včas a v pořádku. Nejsou informováni o tom, co se děje napříč celou společností. Na tuto skupinu by se měla společnost zaměřit. V současné době je ztíženo samotné předávání informací v rámci samotné organizace. Společnost může využít interní systém pro vyvěšování aktualit či důležitých informací. Tyto informace může předávat i pomocí novin, které rozesílá každému zaměstnanci pomocí e-mailu. Nicméně tento způsob není tak efektivní, jako předávání informací přímo na pracovišti.

Vrcholové vedení by se mělo snažit se svými podřízenými více komunikovat. Jedním ze způsobů mohou být pravidelné porady se zaměstnanci na vedoucích pozicích, kteří dále tyto informace předají svým podřízeným. Tyto porady se mohou konat v měsíčních odstupech. Vrcholové vedení sdělí vedoucím pracovníkům, co se ve společnosti děje, jaké změny je třeba udělat či kam bude společnost během následujícího měsíce směřovat. Tyto porady mohou probíhat prostřednictvím komunikačních platforem, které již společnost pro komunikaci využívá. Porady by měly trvat maximálně 30 minut a během nich by měli pracovníci vrcholového vedení sdělit veškeré důležité informace svým podřízeným. Naopak podřízení pracovníci by měli možnost sdělit vrcholovému vedení problémy, které ve společnosti nastávají a o kterých vrcholové vedení neví. Mohou také sdělit své nápady na zlepšení aktuální situace.

3.1.2 Hodnocení přímého nadřízeného

Skupina zaměstnanců uvedla, že neví, zda jsou či nejsou spokojeni s komunikací se svým přímým nadřízeným a zda se mohou k zadaným úkolům vyjadřovat. Tato skutečnost může nastat tím způsobem, že to tito zaměstnanci ani nezkusili, a proto tuto oblast nemohou hodnotit. Tato skutečnost může značit strach tyto oblasti ohodnotit. Přímý nadřízený poté nemusí vědět, že vůbec nějaký problém v týmu existuje nebo že mají někteří zaměstnanci výhrady k jeho vedení a řízení celého týmu. Zaměstnanec musí cítit

důvěru svého nadřízeného a nesmí se bát vyjádřit svůj názor. I k tomu může sloužit návrh hodnocení přímého nadřízeného, který je popsán níže.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že přímí nadřízení se snaží se svými podřízenými komunikovat. Dle názoru těchto zaměstnanců probíhá komunikace s přímým nadřízeným v pořádku a zaměstnanci jsou v této oblasti velmi spokojeni. Dostávají veškeré informace včas a v pořádku. V případě problému mají možnost se na svého nadřízeného obrátit. Zaměstnanci se však vyjádřili i negativním způsobem právě k nadřízeným pracovníkům. Uváděli zde zejména problém s komunikací či špatné nebo žádné zpětné vazby. Zaměstnanci však uvedli jako problém komunikaci ne pouze s přímým nadřízeným, ale i se samotným týmem. Zaměstnanci se mohou kontaktovat pouze v rámci online prostředí a komunikace v rámci celého týmu je tak ztížena.

Návrhovým řešením této situace může být například každoroční hodnocení vedoucích pracovníků. Vyhodnocování daných výsledků by měli na starosti pracovníci personálního oddělení. V současné době toto oddělení již má za sebou několik dotazníkových šetření. Proto je vhodné, aby i tento dotazník vyhodnocovali pracovníci, kteří již mají s těmito druhy dotazníků zkušenosti. Toto hodnocení by bylo zcela anonymní a probíhalo by zcela v online prostředí. Dotazník nemusí obsahovat mnoho otázek. Zaměstnanci by poté cítili možnost vyjádřit se k problémům, které nastávají. Mohou mít jistotu toho, že se společnost bude těmito dotazníky zabývat. V případě nespokojenosti velké skupiny zaměstnanců s určitými vedoucími pracovníky může poté vedení společnosti zasáhnout. Po vyhodnocení jednotlivých částí dotazníku personálními pracovníky by konečná data získal samotný vedoucí pracovník. Ten by poté svolal poradu v rámci týmu, kde by jednotlivé otázky se svými podřízenými probral a každý by měl možnost se k výsledkům vyjádřit. Veškeré informace by sloužily vedoucímu pracovníkovi jako podklad pro zlepšení jeho komunikace či předávání zpětné vazby.

Dotazník může být dvojího typu. První je soubor otevřených otázek. V nich se zaměstnanci mohou vyjádřit svými vlastními slovy. Tento způsob je efektivnější právě pro zaměstnance. Druhou možností je dotazník s uzavřenými typy otázek s možným výběrem z několik možných odpovědí. Tento způsob je rychlejší na vyhodnocování výsledků personálními pracovníky, nicméně nejsou v něm garantovány veškeré informace, které by případně chtěl zaměstnanec sdělit, ani jejich správnost. Je poté

na společnosti, který způsob dotazování zvolí, případně může zvolit kombinaci obou způsobů.

Dále je uveden možný návrh otázek, které by byly součástí dotazníku. Ten by se každoročně rozesílal mezi zaměstnance společnosti za účelem hodnocení přímých nadřízených:

- Přímý nadřízený mi dává zpětnou vazbu.
- Přímý nadřízený je spolehlivý a plní své sliby.
- Úkoly, které mi přímý nadřízený zadává, jsou srozumitelné.
- Přímý nadřízený je spravedlivý při hodnocení jednotlivých pracovníků ve svém týmu.
- Mám možnost se vyjádřit k zadaným úkolům.
- Mám možnost přijít se svými nápady na zlepšení.
- Nadřízený mi důvěřuje natolik, že obhájí mé rozhodnutí před vrcholovým managementem.
- Můj nadřízený je schopný plně posoudit mé schopnosti a pracovní nasazení, popřípadě výkon.

3.1.3 Porady v rámci týmu

Vedoucí pracovník by měl pořádat i pravidelně každý týden porady se svým týmem. Tyto porady by trvaly maximálně 30 minut. V nich by svým podřízeným řekl, co se od nich daný týden očekává. Sdělí jim, zda nastaly nějaké změny či zda má nějaký pracovník jakýkoli problém, který by měl dopad na celý tým. Podřízení by v rámci této porady měli možnost prezentovat své vykonané činnosti a v případě problému mají možnost poradit se se zbytkem svého týmu či s vedoucím. Každý by tak získal možnost větší interakce mezi spolupracovníky. I když tento způsob není tak efektivní jako možnost osobního kontaktu, alespoň částečně jej nahrazuje. Tyto porady se mohou provádět prostřednictvím komunikačních platforem, které společnost již dlouhodobě využívá.

Pracovníci v každém týmu tak mají možnost alespoň nějaké společné komunikace mezi sebou. Dle dotazníkového šetření vyplynulo, mnoha zaměstnancům chybí osobní kontakt se svými spolupracovníky. V současné době není tento osobní kontakt možný, nicméně dá se alespoň částečně nahradit online komunikací. Návrhem může být i call prováděný

každý týden mezi pracovníky v týmu, kteří o něj mají zájem. Tento call může probíhat i v rámci jejich osobního volna. Tito pracovníci by měli možnost své kolegy alespoň vidět prostřednictvím kamery a mohou komunikovat jak pracovní, tak i soukromé záležitosti, pokud tento call již bude mimo jejich pracovní dobu. Tento call může probíhat organizovaně či z iniciativy samotných zaměstnanců.

3.2 Příspěvek na internetové připojení a energie

Zaměstnanci v mnoha odpovědích na otázky uváděli prosbu o příspěvek na internetové připojení a energie. Jelikož musí pracovat z domova, narostly jim náklady právě na tyto položky. Je vhodné, aby se společnost alespoň částečně podílela na těchto nákladech. Zaměstnanec využívá své internetové připojení pro práci, které by jinak nevyužíval, pokud by pracoval z kanceláře. Stejně tak využívá energie, které jsou potřebné pro připojení notebooku či stolního počítače. Tyto náklady by mu také nevznikaly, pokud by pracoval z kanceláře.

3.2.1 Internetové připojení

Společnost v době průzkumu zaměstnávala celkem 920 zaměstnanců. Požadavek na příspěvek na internetové připojení uvedli pouze zaměstnanci, kteří pracují na pozici Agent/Operátor. Proto je dále tento návrh rozveden pouze na tyto zaměstnance. Na této pozici pracuje celkem 820 zaměstnanců. Na home office pracuje 90 % z nich, což je 738 zaměstnanců. Společnost se bude podílet na nákladech, které zaměstnancům vznikly využíváním internetového připojení pro účel práce. Tento příspěvek bude ve výši 7 Kč pro každého Agentu/Operátora a za každý den, který pracuje z domu.

Tabulka č. 15: Příspěvek na internetové připojení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet dní práce z domova	Výše příspěvku na jednoho zaměstnance (v Kč)		Výše příspěvku za všechny zaměstnance (V Kč)
	Za týden	Za měsíc	Za měsíc
5 dní	35	140	103 320
4 dny	28	112	82 656
3 dny	21	84	61 992
2 dny	14	56	41 328
1 den	5	20	14 760

Maximální měsíční celkové náklady, které tímto příspěvkem společnosti vzniknou, jsou ve výši 103 320 Kč. Nicméně tyto náklady budou nižší, jelikož ne každý zaměstnanec pracuje z domu každý den. Tyto náklady by pracovník personálního oddělení vypočítával jednotlivě každému zaměstnanci. Vypočítávaly by se zpětně v rozmezí jednoho měsíce. Každý zaměstnanec by si vedl evidenci těchto dní, které pracuje z domu a poté by ji předal personálnímu pracovníkovi, který by následně vypočítal výši příspěvku, na který by měl zaměstnanec nárok.

3.2.2 Energie

Zaměstnanci uvedli prosbu ohledně příspěvku energie. I v této oblasti se vyjádřili opět pouze zaměstnanci, kteří pracují na pozici Agent/Operátor. Princip přidělování těchto příspěvků by byl stejný jako v předchozím návrhu příspěvku na internetové připojení. Každý zaměstnanec, který pracuje z domova, by dostal příspěvek 5 Kč za každý den.

Tabulka č. 16: Příspěvek na energie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet dní v týdnu práce z domova	Výše příspěvku na jednoho zaměstnance (v Kč)		Výše příspěvku za všechny zaměstnance (V Kč)
	Za týden	Za měsíc	Za měsíc
5 dní	25	100	73 800
4 dny	20	80	59 040
3 dny	15	60	44 280
2 dny	10	40	29 520
1 den	5	20	14 760

Maximální měsíční celkové náklady, které by společnosti vznikly, činí 73 800 Kč. Stejně jako v předchozím případě u příspěvku na internetové připojení není tato částka konečná, jelikož ne každý zaměstnanec pracuje z domu celý týden. Počet dní, které zaměstnanec odpracoval z domu by se předal personálním pracovníkům, kteří by vypočítali výši tohoto příspěvku.

3.2.3 Společné náklady za internetové připojení a energie

Zaměstnanci by jak příspěvek na internetové připojení, tak na elektrickou energii dostávali najednou. Personálním pracovníkům stačí pouze počet dní, které zaměstnanec z domu pracoval a tím by měl automaticky nárok jak na příspěvek na internetové

připojení, tak i na elektrickou energii. Výše příspěvku na každého zaměstnance na jeden den by byl ve výši 12 Kč. Dále jsou uvedeny společné náklady na internetové připojení a elektrickou energii.

Tabulka č. 17: Příspěvek na energie a internetové připojení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet dní v týdnu práce z domova	Výše příspěvku na jednoho zaměstnance (v Kč)		Výše příspěvku za všechny zaměstnance (V Kč)
	Za týden	Za měsíc	Za měsíc
5 dní	60	240	177 120
4 dny	48	192	141 696
3 dny	36	144	106 272
2 dny	24	96	70 848
1 den	12	48	35 424

Maximální měsíční celkové náklady, které by společnosti vznikly, pokud by přispívala svým zaměstnancům na internetové připojení a energie, činily 177 120 Kč. Tato částka není konečná, jelikož někteří zaměstnanci nepracují z domu celý týden. O tyto dny, které zaměstnanci z domu nepracují, se se poté celkové náklady snižují.

Pro společnost jsou toto dodatečné náklady, které jí vznikají. Nicméně ušetří náklady na provoz a údržbu kanceláří. Tyto náklady se týkají především elektrické energie či vytápění. Proto si může dovolit těmto zaměstnancům, kteří v dotazníkovém šetření uvedli tento požadavek, přispět na tyto dvě položky. Dle dotazníkového šetření by tímto i zvedla spokojenost zaměstnanců s prací na dálku.

3.3 Pořízení nových sluchátek pro operátory

Velká skupina zaměstnanců požaduje pro zkvalitnění své práce nová sluchátka pro komunikaci se zákazníky. Tito zaměstnanci spadají opět do skupiny Agent/Operátor. Operátoři stráví veškerou pracovní dobu se sluchátky a pomocí mikrofonu komunikují se zákazníky. Proto je nutné, aby měli kvalitní sluchátka s mikrofonom, skrze něž lze bezproblémově komunikovat. Společnost v současné době sluchátka svým zaměstnancům poskytuje a jsou standartní výbavou každého zaměstnance. Nicméně tato sluchátka již nejsou tak kvalitní. Mnohdy jsou dlouhodobě používána a ztrácí tak svou účinnost.

Sluchátka s mikrofonom lze v dnešní době pořídit v rozmezí od sta do tisíců korun. Je na společnosti, který typ sluchátek pro své zaměstnance vybere. V rámci návrhů je počítáno s tím, že nová sluchátka se poskytnou 738 zaměstnancům na pozici Agent/Operátor. Pro návrhy této diplomové práce je předpokládáno, že jsou sluchátka rozdělena do dvou cenových kategorií. Do první kategorie (A) patří sluchátka s mikrofonom přes hlavu. Tato sluchátka stojí 200 Kč za kus. Do druhé kategorie (B) se řadí taktéž sluchátka s mikrofonom přes hlavu. Tato sluchátka mají lepší rozsah a delší kabel pro připojení k počítači. Cena těchto sluchátek je 600 Kč za kus.

Tabulka č. 18: Sluchátka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sluchátka	Cena za kus (v Kč)	Celková cena (v Kč)
Kategorie sluchátek A	200	147 600
Kategorie sluchátek B	600	442 800

Je pouze na společnosti, kolik finančních prostředků chce vynaložit za kvalitní vybavení, které pracovníci pro svou práci potřebují. Jelikož sluchátka používají celou svou pracovní dobu a prakticky je nesundají, je potřeba, aby byla kvalitní. Pokud se společnost rozhodne zakoupit sluchátka z první kategorie, je celková cena při koupi 738 kusů 147 600 Kč. Tento výdaj není pro společnost této velikosti problém, nicméně tato sluchátka nemusejí být tak kvalitní, jak by zaměstnanci potřebovali. V případě, že se společnost rozhodne pro druhou cenovou kategorii, zaplatí celkem 442 800 Kč. Pro společnost je to velký výdaj finančních prostředků. Nicméně z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci na pozici Agent/Operátor nemají kvalitní potřebné vybavení pro práci. Potřebují nová sluchátka s mikrofonom. Tato investice může zvýšit kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům a tím i zvýšit spokojenost samotných zaměstnanců.

3.4 Poskytnutí kancelářských židlí a notebooků

Standartní výbavou každého zaměstnance, který pracuje na home office, je stolní počítač či notebook a samozřejmě sluchátka, o kterých byla řeč výše. Zaměstnanci by uvítali nové vybavení pro svou práci. Společnost si nemůže dovolit každému zaměstnanci pořídit nový notebook. Mnoho zaměstnanců tak využívá stolní počítač, který mu společnost pro výkon jeho práce poskytla. Do budoucna by se však vedení společnosti mělo zaměřit

na postupné poskytnutí notebooků pro všechny zaměstnance, kteří pracují z domu. Notebook je pohodlnější než stolní počítač a dle dotazníkového šetření by právě o něj mělo velké množství zaměstnanců zájem.

Další skupina zaměstnanců má zájem o poskytnutí kancelářských židlí pro pohodlnější práci z domova. Ne každý zaměstnanec vlastní židli, která vyhovuje celodennímu sezení u stolu a ničí si tak své zdraví. Společnost disponuje kancelářskými židlemi. Proto by tyto židle, které jsou nyní v kancelářích nevyužity, mohla zapůjčit zaměstnancům, kteří pracují z domu. Dle mého názoru by tuto možnost nevyužili všichni zaměstnanci společnosti, nicméně jen někteří z nich. Pro společnost to nejsou žádné dodatečné náklady. Tímto by se dle provedeného průzkumu zvýšila spokojenost zaměstnanců s prací na dálku.

3.5 Shrnutí návrhů

Pokud chce společnost zvýšit spokojenost svých zaměstnanců, kteří pracují z domu, bude muset vynaložit dodatečné náklady. Společnost si svých zaměstnanců váží a chce, aby prováděli co nejlepší výkony. Z tohoto důvodu je nutné, aby některé tyto dodatečné náklady vynaložila. Zaměstnanci poté budou více spokojeni a nebudou mít potřebu společnost opouštět.

U některých z těchto návrhů jsou náklady vysoké (příspěvek na internetové připojení a energie, pořízení sluchátek). Pořízení nového vybavení pro pracovníky, kteří pracují na pozici Agent/Operátor považují za nutnost. Tito pracovníci potřebují pro svou práci kvalitní vybavení a nová sluchátka jsou zásadní položkou, kterou zaměstnanci využívají prakticky celou pracovní dobu. Pro zvýšení spokojenosti mnoha zaměstnanců by sloužil příspěvek na internetové připojení a energie. Za nutnost považují také zřízení porad mezi vrcholovým managementem a vedoucími pracovníky. Z toho dále plyne nutnost každotýdenních týmových porad. Pro zlepšení komunikace mezi pracovníky a jejich vedoucími je vhodné zařadit i každoroční hodnocení vedoucích pracovníků. Veškeré tyto návrhy byly popsány výše a jsou pro společnost pouze doporučením. Tudíž se jimi nemusí řídit.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala spokojeností zaměstnanců společnosti Comdata Czech a.s. s prací na dálku a následným vypracováním návrhů, které vedly ke zlepšení spokojenosti těchto zaměstnanců. K tomu sloužilo dotazníkové šetření. Práce byla rozdělena do tří částí.

První dílčí částí práce bylo popsání teoretických východisek, které obsahovaly pojmy spojené s prací na dálku. Jednalo se o vymezení pojmu spokojenost zaměstnanců a pracovní spokojenost, teleworking a homeworking. Dále výhody a nevýhody práce z domu, způsoby práce, které jsou vhodné pro teleworking a kdo je to teleworker. Teoretická východiska obsahují také pojmy spojené s komunikací a její typy.

Druhá dílčí část obsahovala nejprve samotné představení společnosti a její aktivity během pandemie. Poté byl využit dotazníkový průzkum ohledně spokojenosti zaměstnanců s prací na dálku. Tento dotazník obsahoval jak uzavřené, tak i otevřené otázky. Dotazník se skládal ze tří částí. První částí bylo rozdělení zaměstnanců dle pozic a doby, po kterou se společností spolupracují. Následná část průzkumu se zabývala zjištěním spokojenosti zaměstnanců s komunikací. Poslední část dotazníkové šetření se již věnovala práci z domu. Výsledky z tohoto průzkumu byly dále rozvedeny a popsány. Z provedeného šetření vyplynulo několik oblastí, ve které zaměstnanci nejsou spokojeni. Tyto oblasti jsou dále popsány v návrhové části práce.

Poslední dílčí část práce obsahovala návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců s prací na dálku. Tyto návrhy vycházely z provedeného dotazníkové šetření, který byl proveden ve druhé části práce. První oblastí, ve které by zaměstnanci chtěli zlepšení, je především zlepšení komunikace. Ať už se jedná o komunikaci v týmu či v rámci celé organizace. Dále byl rozveden i návrh na každoroční hodnocení přímého nadřízeného. Pracovníci by uvítali i příspěvek na internetové připojení a energie. Aby mohli svou práci vykonávat na 100 %, potřebují k ní vhodné vybavení. Z provedeného průzkumu vyplynulo, že mnoho zaměstnanců potřebuje nová kvalitní sluchátka s mikrofonom. Další pracovníci uvedli prosbu o poskytnutí notebooku a kancelářských židlí. Veškeré tyto návrhy by dle dotazníkového šetření zvýšily spokojenost zaměstnanců s prací na dálku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABBOTT, Penny, 2013. WORK/LIFE BALANCE. *Accountancy SA* [online]. Johannesburg: South African Institute of Chartered Accountants. [cit. 2021-02-21]. ISSN 02587254. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1441698100>

ABOLADE, Dupe Adesubomi, 2020. Impact of Selected Factors on Employees' Satisfaction and Organisational Performance. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. **XIV**(35) [cit. 2021-02-21]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: [doi:10.13164/trends.2019.35.9](https://doi.org/10.13164/trends.2019.35.9)

Akvizice zákazníků a prodej. *Comdata*. 2021 [online]. Comdata Czech. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://www.comdataczech.cz/akvizice_prodej/

Backoffice služby. *Comdata*. 2021 [online]. Comdata Czech. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.comdataczech.cz/backoffice/>

Boj s covid-19. *Comdata*. 2021 [online]. Comdata Czech. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <http://www.comdataczech.cz/news/>

DUDOVÁ, Radka, 2008. *Nové šance a rizika: Flexibilita, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 308 s. ISBN 978-80-7330-138-5.

DUFFKOVÁ, Jana, 2006. Homework, telework a spol. In: *Janaduff.estranky.cz* [online]. 8.5. [cit. 17.11.2020]. Dostupné z: https://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotniho-stylu/duffkova_homework_telework_I.cast_.html

FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Pointa Publishing, 248 s. ISBN 978-80-90753-05-1

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing a.s., 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7

FRIED, Jason, HANSSON, David, 2014. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Jan Melvil Publishing, 248 s. ISBN 978-80-87-27099-8.

HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-550-5

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0

HOLMES, Allan, 2008. TELEWORK. *Government Executive* [online]. **40**(7) [cit. 27.11.2020]. ISSN 00172626. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204314481/>

Jak koronakrize ovlivnila pracovní trh z pohledu kontaktního centra? *Comdata*. 2020 [online]. Comdata Czech. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <http://www.comdataczech.cz/news/>

Jak veškerá opatření ohledně Covid-19 ovlivnila provoz v kontaktním centru? *Comdata*. 2020 [online]. Comdata Czech. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <http://www.comdataczech.cz/news/>

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing a.s., 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení*. Grada Publishing a.s., 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

LAHNEROVÁ, Dagmar, 2012. *Asertivita pro manažery*. Grada Publishing a.s., 186 s. ISBN 978-80-247-2892-6

NELSON, Scott L., 2009. Telecommuting. *Litigation* [online]. **35**(3) [cit. 28.11.2020]. ISSN: 00979813. Dostupné z: https://search.proquest.com/docview/207215811?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Albatros Media a.s, 368 s. ISBN 978-80-726-1558-2.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin, 2008. *Personální management*. Praha: VŠEM, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

O nás. *Comdata*. 2021 [online]. Comdata Czech. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <http://www.comdataczech.cz/o-nas/>

Péče o zákazníky. *Comdata*. 2021 [online]. Comdata Czech. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.comdataczech.cz/pece/>

PROVAZNÍK, Vladimír, 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

ROGERS, Clare, 2015. Communication. *Nursing Standard* [online]. 30(8) [cit. 27.11.2020]. ISSN: 0029-6570. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1784931375/>

Sbírka listin. *Justice*. 2012 - 2015 [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=59505&typ=PLATNY>

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana, 2008. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

STRIŠŠ, Josef, KUBINA, Milan, LENDEL, Viliam, 2010. *Základy teleworkingu a telemarketingu*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 128 s. ISBN 978-80-7314-215-5.

TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint, 474 s. ISBN 978-80-87415-05-4

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Organizační chování – teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

WALTERS, David, 2007. *Konečná verze kurzu "Základy teleworkingu pro znevýhodněné osoby"*. Praha: ČVUT. ISBN 978-80-01-03810-9.

Zákaznická spokojenost. *Comdata*. 2021 [online]. Comdata Czech. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.comdataczech.cz/zakaznicka-spokojenost/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vymezení pojmu teleworking	19
Obrázek č. 2: Interní komunikace	29
Obrázek č. 3: Komunikační proces	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti	36
Tabulka č. 2: Pozice v rámci společnosti.....	40
Tabulka č. 3: Délka zaměstnání	42
Tabulka č. 4: Celková spokojenost s komunikací.....	43
Tabulka č. 5: Nálada v týmu	45
Tabulka č. 6: Komunikace s přímým nadřízeným	46
Tabulka č. 7: Opora v nadřízeném	49
Tabulka č. 8: Smysl přidělovaných úkolů	51
Tabulka č. 9: Možnost vyjádřit se k zadaným úkolům	52
Tabulka č. 10: Práce z domu během první vlny epidemie.....	55
Tabulka č. 11: Práce z domu nyní.....	56
Tabulka č. 12: Práce z domu je vyhovující.....	58
Tabulka č. 13: Komunikace s týmem a informovanost při práci z domova	59
Tabulka č. 14: Pracovní podmínky	64
Tabulka č. 15: Příspěvek na internetové připojení	74
Tabulka č. 16: Příspěvek na energie	75
Tabulka č. 17: Příspěvek na energie a internetové připojení.....	76
Tabulka č. 18: Sluchátka.....	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pozice v rámci společnosti	41
Graf č. 2: Délka zaměstnání.....	43
Graf č. 3: Celková spokojenost se komunikací.....	44
Graf č. 4: Nálada v týmu.....	45
Graf č. 5: Komunikace s přímým nadřízeným.....	47
Graf č. 6: Opora v nadřízeném.....	50
Graf č. 7: Smysl přidělovaných úkolů	51
Graf č. 8: Možnost vyjádřit se k zadaným úkolům.....	53
Graf č. 9: Práce z domu během první vlny epidemie.....	55
Graf č. 10: Práce z domu nyní	57
Graf č. 11: Práce z domu je vyhovující	59
Graf č. 12: Komunikace s týmem a informovanost při práci z domova.....	60
Graf č. 13: Pracovní podmínky	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník	i
------------------------------	---

Příloha č. 1: Dotazník

Otázka č. 1: Upřesněte prosím svoji pozici v rámci společnosti.

- a) Agent/Operátor
- b) Supervisor
- c) WFM
- d) Reporting
- e) IT
- f) HR
- g) Trénink
- h) Finance
- i) Project Coordinator/ Project Manager
- j) MKT & Sales

Otázka č. 2: Jak dlouho jste v této společnosti zaměstnání?

- a) Méně než 1 měsíc
- b) 1 až 6 měsíců
- c) 7 až 12 měsíců
- d) Více než 1 rok

Otázka č. 3: Jste celkově spokojen/a s firemní komunikací?

- a) Zcela souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Nevím
- d) Nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální náladu ve Vašem týmu?

- a) Nejlepší
- b) Dobrá
- c) Nevím
- d) Špatná
- e) Nejhorší

Otázka č. 5: Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

- a) Nejlepší
- b) Dobrá
- c) Nevím
- d) Špatná
- e) Nejhorší

Otázka č. 6: Co byste svému nadřízenému doporučil/a?

Slovní odpověď

Otázka č. 7: Cítíte ve svém nadřízeném oporu?

- a) Zcela souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Nevím
- d) Nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

Otázka č. 8: Jak se Váš nadřízený staví k práci z domova?

Slovní odpověď

Otázka č. 9: Dávají Vám přidělované úkoly smysl?

- a) Zcela souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Nevím
- d) Nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

Otázka č. 10: Máte možnost se k zadání úkolů vyjadřovat?

- a) Zcela souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Nevím
- d) Nesouhlasím
- e) Zcela nesouhlasím

Otázka č. 11: Popište důvody svého hodnocení, popř. zde máte prostor vyjádřit se k výše dotazovaným oblastem.

Slovní odpověď

Otázka č. 11: Popište důvody svého hodnocení, popř. zde máte prostor vyjádřit se k výše dotazovaným oblastem.

- a) Ano
- b) Ne

Otázka č. 13: Pracujete nyní z domu? (Pokud zde uvedete odpověď Ne přesuňte se prosím na konec dotazníku).

- a) Ano, každý den
- b) Ano, jen částečně
- c) Ne

Otázka č. 14: Pokud jste pracoval/a z domu i během první vlny pandemie, popište prosím, jaké vidíte rozdíly mezi současnou situací a první vlnou.

Slovní odpověď

Otázka č. 15: Jak Vám vyhovuje pracovat z domu?

- a) Vyhovuje mi
- b) Nevyhovuje mi
- c) Je mi to jedno

Otázka č. 16: Jak hodnotíte komunikaci s týmem a informovanost v době, kdy pracujete z domu?

- a) Nejlepší
- b) Dobrá
- c) Nevím
- d) Špatná
- e) Nejhorší

Otázka č. 17: Co vidíte jako největší nedostatek práce z domu? Co Vám chybí nebo co Vám brání v komfortní práci?

Slovní odpověď

Otázka č. 18: Je něco, co by zaměstnavatel mohl udělat pro to, aby práce z domu byla ideálním způsobem výkonu Vašeho zaměstnání?

Slovní odpověď

Otázka č. 19: Co je podle Vás největším pozitivem práce z domu?

Slovní odpověď

Otázka č. 20: Jaké máte pracovní podmínky pro práci z domu? (pracovní místo, oddělené pracoviště, nedostatek soukromí aj.)

Slovní odpověď

Otázka č. 21: Napadá-li Vás cokoliv dalšího k výše uvedeným oblastem týkajících se práce z domu (připomínka, pochvala, doporučení, přání...), zde je prostor pro Vaše vyjádření:

Slovní odpověď